

**Évaluation externe
du Marché des arts
du spectacle africain
- MASA -**

Rapport de synthèse

Septembre 2001

L'évaluation a été pilotée par l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie :

- Direction de la Programmation et de l'Evaluation
- Direction de la Culture et du Patrimoine

Etude réalisée par les bureaux d'études :

- BICFL - Bureau d'Ingénierie Culturelle de la Fête et des Loisirs
- ATEMA Conseil
- Revue Noire
- Kyrnea International

Experts intervenants :

- Bruno AIRAUD -BICFL- (bicfl@wanadoo.fr)
- Jean-Loup PIVIN -BICFL- (bicfl@wanadoo.fr)
- Philippe BERTRAND - ATEMA Conseil – (bertrand@atema-conseil.com)
- François CAMPANA - Kyrnea International - (campana@kyrnea.com)
- N'Goné FALL - Revue Noire - (redaction@revuenoire.com)
- Simon NJAMI - Revue Noire – (redaction@revuenoire.com)

Sommaire

Résumé du rapport.....	4
I. Le cadre et les objectifs du travail d'évaluation.....	6
II. Eléments de contexte.....	7
2.1 Historique de la création du MASA	7
2.2 L'offre des arts du spectacle africain.....	9
III. Caractérisation du MASA.....	11
3.1 Les activités du MASA	11
3.2 Les ressources financières du MASA.....	14
3.3 L'organisation et la gestion du MASA.....	16
IV. Les résultats de l'évaluation.....	18
Le pari est réussi !	18
L'évolution du MASA et son positionnement sont conformes aux attentes de l'AIF.....	18
Des retombées significatives existent déjà :	19
L'utilisation des ressources est rationnelle et conforme aux objectifs initiaux.....	20
Les modes d'organisation et de gestion sont déficients, avec des lacunes partenariales	21
La satisfaction des artistes et plus largement des professionnels est forte.....	21
V. Recommandations	21
Axe A - Positionner le MASA sur le IN	25
Axe B - Rester pluridisciplinaire et transversal.....	26
Axe C- Renforcer l'approche économique du MASA.....	27
Axe D - Professionnaliser l'événement MASA.....	28
Axe E - Développer des outils propres au MASA	31

Résumé du rapport

Le MASA d'Abidjan est une manifestation internationale panafricaine culturelle reconnue, leader sur son secteur – les arts vivants africains – à perpétuer et à développer. Le MASA est désormais identifié à la Côte d'Ivoire et à Abidjan et sa localisation apparaît désormais acquise.

En dix années (sur cinq années biennales), **199 troupes de 35 pays ont présenté 212 spectacles en sélection officielle (MASA In)**. Les dernières éditions ont drainé de l'ordre de 28 à 38 000 spectateurs. Pour le Off (festival), plus de 350 troupes ont participé à la manifestation et environ de 40 à 60 000 personnes auraient fréquenté les dernières éditions.

L'évolution du MASA et son positionnement sont conformes aux attentes de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF). A savoir : initier, créer, piloter puis transférer le MASA vers une structure autonome afin de « faire faire » et non plus de « faire ». Le relais institutionnel avec une « entreprise multilatérale » a été réalisé.

Au plan financier, les ressources globales du MASA ont diminué de près de 30 % quand dans le même temps le nombre de troupes augmentait en quantité. Cette diminution de 18 à 13 millions de francs français environ est due, en partie, au désengagement de l'Europe à partir de l'édition 96/97 et à la réduction des crédits de l'AIF. L'utilisation des ressources apparaît rationnelle bien que les budgets soient essentiellement concentrés sur la manifestation, au détriment des autres activités. On regrette néanmoins l'absence, depuis l'autonomisation de la structure en 1998, d'un suivi budgétaire analytique des activités et l'insuffisance de contrôle¹ de la part des services financiers de l'Agence.

Des retombées significatives existent déjà :

- Sur la professionnalisation et la structuration de la filière. C'est sans doute là que se situe la plus forte valeur ajoutée du MASA. Au fil des éditions, on constate par exemple l'augmentation de troupes structurées et la prise de conscience du rôle du manager. De l'avis général, la formation des régisseurs et des directeurs de troupes a aussi permis la création d'une valeur ajoutée qualitative sur les spectacles présentés au MASA. Au-delà, les rencontres professionnelles ont permis le développement ou le renforcement de projets et de réseaux professionnels.
- Sur l'accroche locale : la création du festival (MASA off) et sa pérennisation constituent en soit une retombée du MASA. Toutefois, bon nombre d'Ivoiriens, participants ou non au MASA, regrettent que le festival n'investisse pas plus la ville d'Abidjan pour devenir une grande fête populaire. Les retombées touristiques du MASA au plan local et national sont par ailleurs très faibles.
- Sur la diffusion des œuvres : 1 troupe sur 3 a décroché un contrat suite à son passage au MASA. On estime que 1 franc investi par l'Agence a généré au minimum de l'ordre de 1 franc de volume contractuel. La valeur ajoutée du franc investi apparaît plus forte dans les domaines du théâtre et de la danse que dans celui de la musique. Elle est également plus forte pour les troupes peu matures, alors que leurs chances de « décrocher un contrat » sont, a priori, plus faibles que celles des troupes déjà bien intégrées dans les circuits internationaux.
- Sur la création d'une identité "arts vivants africains", et dans laquelle se reconnaît particulièrement l'Afrique Noire et moins l'Afrique du Nord et l'Océan Indien. Tous les professionnels des pays visités par les évaluateurs placent leur présence au MASA sur le plan culturel et non marchand et reconnaissent au MASA une place incontournable de promotion et de création africaine en matière d'arts vivants.

¹ Au moment où nous rédigeons cette synthèse, une mission de contrôle financier des Commissaires aux Comptes du MASA est en cours. Leur rapport devrait parvenir au Conseil d'Administration courant octobre 2001.

Toutefois, des questions se posent :

- *Si la baisse du budget du MASA réalisée jusqu'à présent s'est faite sans trop porter atteinte à la qualité et au nombre des spectacles présentés, le seuil minimum semble être atteint. Il est même probable que ce seuil sera à relever dans les éditions à venir si le caractère international et panafricain doit être maintenu et la qualité et l'attrait artistiques développés.*
- *Les ressources financières sont majoritairement concentrées sur la musique, là où l'effet de levier est paradoxalement le plus faible. Si l'impact économique du MASA est important sinon essentiel pour la danse et le théâtre professionnels ; il l'est moins pour la musique. Les moyens seront donc à redistribuer entre d'une part danse et théâtre et d'autre part musique.*
- *L'articulation In / Off est ambiguë et entraîne de nombreuses confusions en terme d'image ou de qualité technique et artistique des troupes. Cette interaction confuse entre In et Off reste en contradiction avec la nature même d'un Off et ce qui se fait au niveau international, où le Off est partout indépendant du In.*
- *L'organigramme proposé par la Direction est cohérent. Toutefois, il reste une inadéquation entre fonctions et compétences (en matière d'organisation, d'encadrement), avec des fonctionnaires détachés et pas assez de professionnels, avec un management trop concentré et sans délégation, et un très net déficit de dimension internationale (une équipe d'encadrement ivoirisée) qui crée une confusion d'image d'une structure réputée internationale mais à l'allure fortement nationale.*
- *Les organes mis en place (Conseil d'Administration et Comité Artistique International) sont peu opérants et ne permettent pas au MASA de remplir pleinement ses objectifs et de se développer. Par ailleurs, Le Comité de sélection pose un problème de direction artistique, de professionnalisme et d'ouverture internationale des sélectionneurs. Globalement, la direction artistique semble peu crédible.*

Sur la base de constat, plusieurs axes de recommandations sont formulés :

- **Professionaliser l'événement MASA :** *C'est le principal enjeu des prochaines années pour le MASA. Il s'agit de redonner un vrai rôle décisionnel au Conseil d'Administration et d'expertise/conseil au Comité Artistique. Il s'agit aussi de renforcer l'équipe d'encadrement. L'enjeu est de rendre plus professionnelle, plus riche et innovante la sélection qui restera le cœur de qualité du MASA. Certaines activités qui ne correspondent pas au centre des compétences de l'équipe devront par ailleurs être externalisées.*
- **Positionner le MASA sur le In :** *Il s'agit de clarifier le statut du MASA – à savoir un festival In structurellement séparé du Off – et de préciser les modes d'interaction avec le Off.*
- **Conforter le caractère pluridisciplinaire et transversal du MASA :** *Les arts vivants - musique, danse, théâtre - sont l'objet générique du MASA et ne sont pas remis en question. Il est par contre nécessaire de mieux faire cohabiter ces différentes disciplines pour atteindre les cibles spécifiques par expression : professionnels/public /marché. Concrètement, cela passe par une sélection plus rigoureuse avec des choix plus engagés dans la "découverte" et les "formes nouvelles" (par exemple la rencontre des différents genres : musique, théâtre et danse).*
- **Renforcer l'approche économique du MASA :** *L'événement MASA ne peut pas vivre sans le soutien de ses créateurs. Il n'en reste pas moins vrai que des voies de progrès existent et que la recherche de recettes propres et / ou de nouveaux bailleurs de fonds publics ou privés est nécessaire.*
- **Développer des outils propres au MASA :** *Il s'agit de doter le MASA d'outils de suivi et de réaffirmer le volet information focalisée sur la manifestation et son programme. Cela, dans le but de faciliter les relations avec les bailleurs de fonds et d'améliorer la qualité des services aux « clients » du MASA.*

LE CADRE ET LES OBJECTIFS DU TRAVAIL D'EVALUATION

Créé sur l'initiative des chefs d'Etats de la francophonie en 1990, le MASA (Marché des Arts et Spectacles Africains) a pour ambition de renforcer les capacités des professionnels africains des arts vivants et permettre l'accès des productions africaines et de leurs artistes au marché international. Après 10 années de fonctionnement², et à la demande des chefs d'Etats et de Gouvernement des pays membres de la Francophonie, il a été décidé de procéder à l'évaluation du MASA.

Cette mission d'évaluation s'est déroulée entre janvier et mai 2001. Elle a été pilotée par l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF), qui s'est appuyée pour sa réalisation sur les compétences du Bureau d'Ingénierie Culturelle BICfl, d'ATEMA Conseil, de Kyrnea International et de Revue Noire.

L'objectif du travail d'évaluation est d'améliorer l'efficacité d'ensemble du MASA « *afin d'en faire un véritable tremplin pour la diffusion des spectacles et un pôle structurant où s'articule encore mieux cadre institutionnel et milieux professionnels* »³. Plus particulièrement, il s'est agit de :

- dresser un bilan factuel, objectif des actions conduites par le MASA depuis 10 ans ;
- mesurer l'impact du MASA sur la structuration du marché, la professionnalisation des acteurs et plus largement sur la diffusion des arts du spectacle africain ;
- évaluer les perspectives de développement de la manifestation à court et moyen termes et formuler, si nécessaire, des recommandations d'action susceptibles d'améliorer l'efficacité d'ensemble du MASA.

Pour réaliser ce travail, deux missions ont été réalisées à Abidjan afin de rencontrer les opérationnels en charge de la gestion du MASA ainsi que les professionnels ou institutionnels impliqués dans la manifestation.

Par ailleurs, quatre campagnes « terrain » ont été organisées en Côte d'Ivoire, en République Démocratique du Congo, à Madagascar et en Tunisie. Ces quatre pays, qui représentent de l'ordre de 30% des troupes qui ont participé au MASA depuis sa création, ont été retenus sur la base des critères suivants :

- Leur antériorité dans l'histoire du MASA : invités de la première heure, ils ont connu une participation régulière et forte ;
- La représentativité des segments artistiques : chacun de ces pays a une activité dans chaque expression représentée au MASA ;
- Leur représentativité géographique : les pays analysés couvrent l'Afrique de l'Ouest, du Nord, Centrale et l'Océan Indien. On peut noter qu'il manque

² Le Masa s'est déroulé à Abidjan sur cinq éditions biennales, chaque année impaire à partir de 1993

³ Plan d'Action de Moncton, septembre 1999

l'Afrique de l'Est et l'Afrique Australe, pays essentiellement anglophones et moins présents au MASA.

Au total, l'analyse a porté sur l'ensemble des éditions du MASA entre 1993 et 2001. Les évaluateurs ont réalisé 121 entretiens sous un mode déclaratif auprès de différents participants ou observateurs du MASA (artistes, tourneurs, producteurs du Nord et du Sud, journalistes, gestionnaires de l'événement, représentants des Etats et des Institutions partenaires). De ces entretiens ont été extraits à la fois les tendances générales et les points particuliers relevés, complétés par l'analyse des documents et rapports consultés et croisés avec les analyses des évaluateurs.

Deux critères ont prévalu au choix de cette méthode d'évaluation : le budget disponible pour l'étude et les objectifs assignés à l'équipe d'évaluation. L'expérience indique en effet que la valeur ajoutée d'une approche par questionnaire par rapport à une approche qualitative par entretien est faible et les surcoûts engendrés significatifs. Outre les difficultés de gestion et de logistique (construction des fichiers d'adresses, relance téléphonique ou courrier, etc.), cette approche ne permet pas d'apporter un éclairage qualitatif sur les problèmes posés.

Le présent document est la synthèse des principaux résultats issus de l'évaluation.

ELEMENTS DE CONTEXTE

HISTORIQUE DE LA CREATION DU MASA

Le MASA a été officiellement créé lors de la deuxième Conférence des Ministres de la Culture des pays ayant le français en partage qui s'est tenue à Liège (Belgique) en 1990.

L'une des conclusions des travaux préparatoires de cette conférence était une crise des arts du spectacle en Afrique. En particulier :

- Le coût élevé des déplacements des artistes et de leurs productions ;
- Une méconnaissance des réseaux de diffusion du Nord et du Sud ;
- Des échanges d'information insuffisants entre professionnels du Nord et du Sud ;
- Un déficit de qualification professionnelle des gestionnaires, producteurs et techniciens ;
- L'impossibilité d'accéder à des équipements sophistiqués et les problèmes de maintenance de ces équipements.

Face à ce constat de crise, les ministres ont recommandé en 1990 la mise en place d'une politique globale d'appuis aux arts du spectacle africain dans le cadre plus large d'une contribution au développement économique et socioculturel de l'Afrique.

Cette politique s'est articulée autour de trois axes :

- La structuration des organisations professionnelles ;
- La production et la formation aux métiers du spectacle ;
- La promotion et la diffusion des spectacles.

Le MASA est l'application directe et concrète de cette politique d'appuis.

Les objectifs du MASA, tels que formulés dans le plan d'action du Sommet des Chefs d'Etat à Chaillot (Nov.1991) et repris dans le texte organique du MASA (1998), sont les suivants :

- Etre une vitrine internationale des productions des arts du spectacle ;
- Contribuer au lancement de carrières artistiques pérennes ;
- Etre un espace de formation, de rencontres et d'échanges pour les créateurs, les diffuseurs et les techniciens ;
- Contribuer à une insertion des artistes et de leurs productions dans les circuits de diffusion internationaux ;
- Contribuer à la promotion du statut et des droits des artistes.

Le MASA comprend une activité principale composée de 3 volets, et trois activités complémentaires :

- Activité principale : la tenue de la manifestation

- Un marché (ou MASA In) : Présenter des spectacles aux diffuseurs des cinq continents.
- Un lieu de rencontres et d'échanges entre professionnels du Nord et du Sud : Organiser des forums professionnels et des tables rondes.
- Un festival (ou MASA Off) : Animer les quartiers de la ville d'accueil et donner une visibilité aux troupes non sélectionnées pour le marché.

- Activités complémentaires :

- Un espace de formation pour les créateurs et techniciens et pour les métiers du management et de la diffusion des spectacles. Cette activité fait l'objet d'une ambiguïté de lecture depuis la création originale du MASA. Elle n'a contractuellement jamais fait partie des volets d'activités principales du MASA.
- Un centre de documentation sur les Arts Vivants Africains. Cette activité n'apparaît que plus tardivement, notamment dans le texte organique du MASA en 1998.
- Une aide à la création et à la diffusion, activité qui reste entièrement à réaliser.

Le MASA se tient tous les deux ans, années impaires, à Abidjan en Côte d'Ivoire.

L'OFFRE DES ARTS DU SPECTACLE AFRICAIN

L'une des spécificités majeures du MASA est son caractère pluridisciplinaire et transversal. Le MASA couvre en effet les trois champs de l'offre des arts du spectacle africain : la musique, le théâtre et la danse.

Sans entrer dans le détail des caractéristiques de chacun de ces secteurs, rappelons que :

- **La musique est « autonome »** : Il est certain que la musique, par rapport au théâtre et à la danse, est une activité pleinement intégrée à l'économie sociale locale et que les actions d'aide ou d'intervention extérieures ne peuvent être que marginales par rapport à l'ampleur de l'activité. Le monde de la musique échappe ainsi aux critères artistiques des donneurs d'ordre institutionnels. La musique se fabrique en contact direct du public qui choisit et dicte ses choix. Et seuls les secteurs privés du spectacle et de la production orientent, influencent, le monde de la musique.
- **Le théâtre est « dépendant »** : Pour le théâtre considéré comme exportable, les donneurs d'ordre institutionnels sont essentiels. Il n'y a pas de forme de théâtre subventionné qui soit populaire en Afrique. Seul le Kotoba malien et quelques comédiens exceptionnels (souvent autant ou plus connus par la télévision que par le spectacle vivant tel que Saïdou Abatcha au Nord Cameroun) vivent de leur métier avec des représentations locales. Pour le théâtre francophone, on peut estimer à environ 500 le nombre de troupes constituées (non forcément permanentes), avec quelques pays très dynamiques comme la RD Congo ou la Côte d'Ivoire.
- **La danse constitue un « réservoir » minuscule et presque artificiel** : On compte une centaine de danseurs « contemporains » et une vingtaine de chorégraphes sur tout le continent (hors Afrique du Sud) qui vivent des donneurs d'ordre institutionnels (comme pour le théâtre, souvent étrangers). On verra des groupes de danse attachés à des chanteurs comme à Kinshasa, ou intervenir dans des émissions de TV, ou encore animer des manifestations. Avec une césure qui n'est pas toujours évidente entre les critères de la danse de création contemporaine, la danse moderne de variété et la danse traditionnelle.

On constate par ailleurs des spécificités linguistiques et géographiques :

- **Les langages sont différents entre musique, théâtre et danse** : Le théâtre pose le problème de la langue, limitée à son aire linguistique (public essentiellement francophone pour le MASA). Le Théâtre est de fait francophone dans le cadre du MASA. A l'inverse, la musique et la danse ont des "langages" universels (où il n'est pas nécessaire de connaître la langue pour apprécier). La musique et la danse peuvent couvrir l'ensemble du continent africain et ses différentes aires linguistiques.



- **Le Maghreb est tourné vers le Nord, plutôt que vers le Sud** : Les liens du Maghreb avec le monde arabe et la Méditerranée sont prédominants par rapport à l'Afrique Noire qui n'est pas un marché et n'exerce qu'une curiosité de la part des artistes maghrébins.
- **L'Afrique Australe est un cas particulier** : L'Afrique du Sud est déjà une véritable exception en Afrique en exerçant un nouveau rôle de plate-forme de la création africaine. Environ 80 % des propositions artistiques restent liées au "monde blanc", elles en émanent et lui sont destinées.

Pour finir, rappelons qu'il existe des spécificités au sein de chaque secteur (théâtre, musique ou danse). En particulier, on peut schématiquement distinguer selon le niveau d'intégration des troupes aux circuits de diffusion :

- les troupes intégrées ; les étoiles nationales ou internationales.
- les troupes en cours d'intégration ; des artistes qui montent avec une reconnaissance nationale ou régionale.
- les troupes non intégrées ; des artistes à découvrir avec une reconnaissance locale.

Il ressort de cette analyse que :

- La programmation du MASA peut (aujourd'hui comme hier) puiser dans l'énorme réservoir de talents de la musique. Pour le théâtre et la danse, l'offre est plus réduite et la programmation dépend de la capacité des troupes à produire des spectacles de qualité (ce qui renvoie à la problématique plus générale de l'aide à la création pour un secteur dépendant du soutien institutionnel). Clairement, le MASA fait jouer dans le même « ring » des poids totalement différents, qui impliquent professionnels et publics différents.
- La lecture des résultats du MASA doit tenir compte des spécificités de chaque secteur (musique, théâtre et de danse). En particulier, théâtre et danse ne disposent que d'un seul moyen de diffusion : le spectacle. Dans ce contexte, l'attrait du MASA et son effet de levier ne sont certainement pas les mêmes pour danse / théâtre et musique.
- La notion de marché associé au MASA est à prendre avec précaution. Si la musique est du domaine de l'économie, il en est tout autre pour le théâtre et la danse. Ainsi, le rapport est probablement de un à mille pour ce qui est de l'économie, de la production et de la diffusion entre la musique d'une part et le théâtre et la danse d'autre part. Si on peut parler de dizaines de milliards de CFA ou centaines de millions d'Euros pour la musique, on parlera de centaines de millions, voire de millions d'Euros pour le théâtre et la danse, et ce pour tout un continent. Par ailleurs, rappelons ici que le spectacle vivant est par nature éphémère et non reproductible.
- Le MASA n'aura pas le même impact pour les troupes déjà largement intégrées aux circuits de diffusion et celles ne disposant que d'une visibilité locale, voire

nationale. Là encore, il conviendra d'intégrer cet élément dans la lecture des résultats du MASA.

- Enfin, pour bon nombre de ses participants, en particulier les prescripteurs du Nord, le MASA offre le grand avantage de la pluridisciplinarité, permet le suivi de l'évolution d'artistes et de troupes ciblées, notamment dans le domaine de la danse, et participe de façon informelle au maintien des réseaux et des relais. En revanche, le Masa doit passer, selon eux, à un niveau supérieur en terme d'exigence artistique, de communication, d'organisation et d'accueil, avec une orientation plus marquée vers l'offre de théâtre et de danse.

CARACTERISATION DU MASA

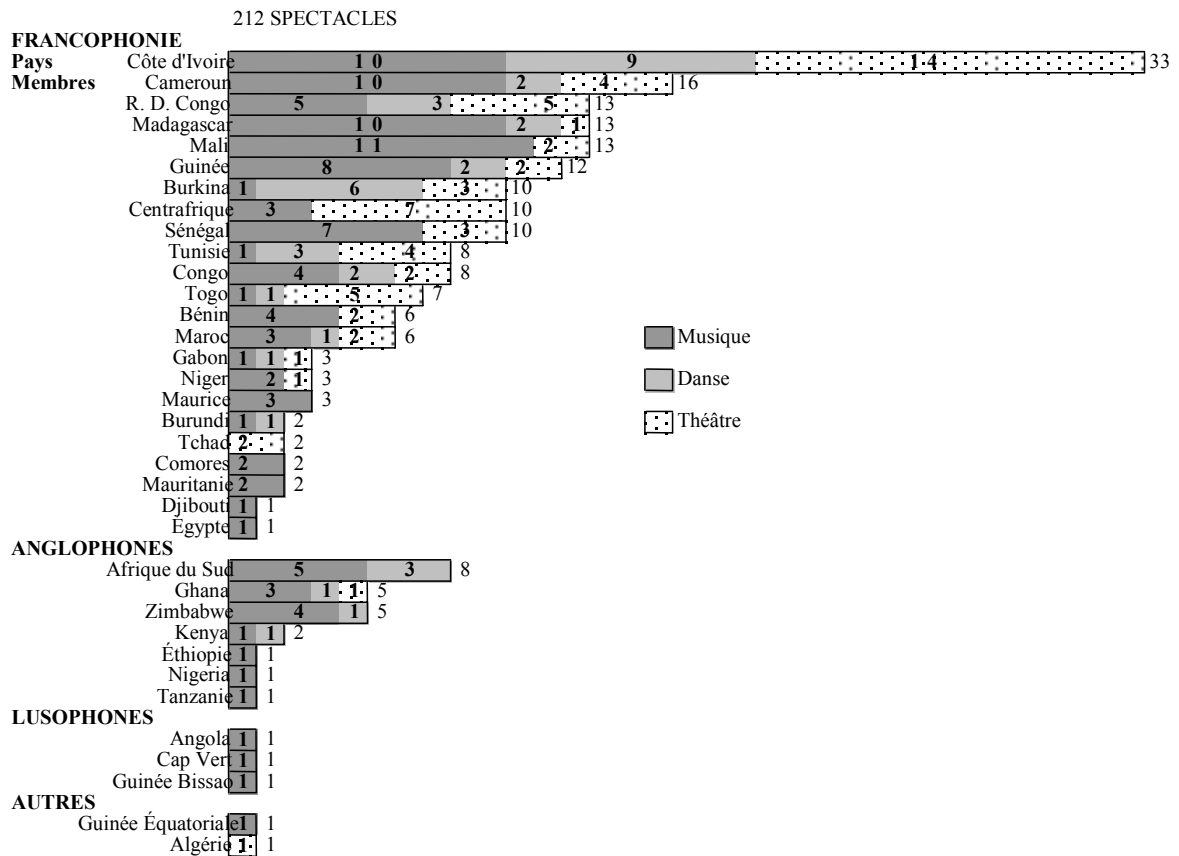
LES ACTIVITES DU MASA

Le MASA a connu 5 éditions de 1993 jusqu'à 2001. En dix années, 199 troupes de 35 pays ont présenté 212 spectacles en sélection officielle du **MASA In**. Les dernières éditions ont drainé de l'ordre de 28 à 38 000 spectateurs. L'analyse des différentes sélections indique que (voir figure ci-après) :

- Le nombre de spectacles a progressé depuis l'origine : de 33 spectacles présentés en 1993, il est passé à 48 en 1997. Cette augmentation est principalement due à l'ouverture de l'événement, à partir de cette date, à l'ensemble des pays africains. Cette progression a essentiellement profité à la musique qui représente la moitié des spectacles, bien que son poids relatif ait diminué lors de la dernière édition ;
- Les spectacles sont concentrés sur un nombre limité de pays. Ainsi, les cinq premiers pays représentent plus de 45 % du nombre total de spectacles, la Côte d'Ivoire comptant à elle seule 33 spectacles ;
- Les spectacles proviennent pour moitié d'Afrique de l'Ouest et pour le quart d'Afrique Centrale ;

- Le périmètre géographique a évolué, notamment avec l'ouverture du MASA aux pays africains anglophones et lusophones à partir de l'édition 1997. Ces pays sont globalement peu représentés au MASA, en particulier les plus importants d'entre eux, comme le Nigeria et l'Éthiopie.

Offre des troupes sur la période 1993 à 2001



Chaque édition a également été accompagnée du **Festival** (MASA off). Initialement géré par la ville d'Abidjan, le festival a été entièrement coordonné pour la dernière édition par la Direction du MASA en relation avec la ville d'Abidjan. Globalement, on constate une implication croissante de la Direction MASA dans le Off, incluant la programmation consentante ou non de certaines troupes du In dans le Off. On remarque par ailleurs une implication de plus en plus forte des acteurs locaux dans l'organisation du festival (tels que les communes par exemple, mais aussi les lieux privés comme la villa Ki-Yi). Sur les trois dernières éditions, une centaine de troupes a participé à chaque festival (contre 10 la première édition). Selon les organisateurs, de l'ordre de 40 à 60 000 personnes auraient fréquenté les dernières éditions du MASA festival. Même si ces chiffres restent inférieurs aux grandes manifestations locales, le résultat apparaît positif.

Toutes les éditions ont également été accompagnées de **rencontres professionnelles**. Jusqu'en 1997, les rencontres ont été organisées par le Conseil Francophone de la Chanson puis ensuite par une équipe ivoirienne. A l'exception des deux premières éditions, il n'y a pas d'acte édité des rencontres. On ne dispose par ailleurs d'aucune visibilité sur le nombre des participants à ces rencontres. De l'avis général des personnes rencontrées, il y a eu une évolution vers un manque de professionnalisme dans l'organisation des rencontres « officielles » ou formelles. Toutefois, la très grande majorité des artistes interrogés considère que les rencontres professionnelles (et souvent le côté informel de ces rencontres) constituent l'intérêt premier du MASA. Il est par ailleurs intéressant de constater que le temps des rencontres professionnelles à l'échelle du continent est limité et sectorisé (danse, musique ou théâtre). A cet égard, et sans appréciation qualitative sur le contenu des rencontres, le MASA répond donc à un certain besoin.

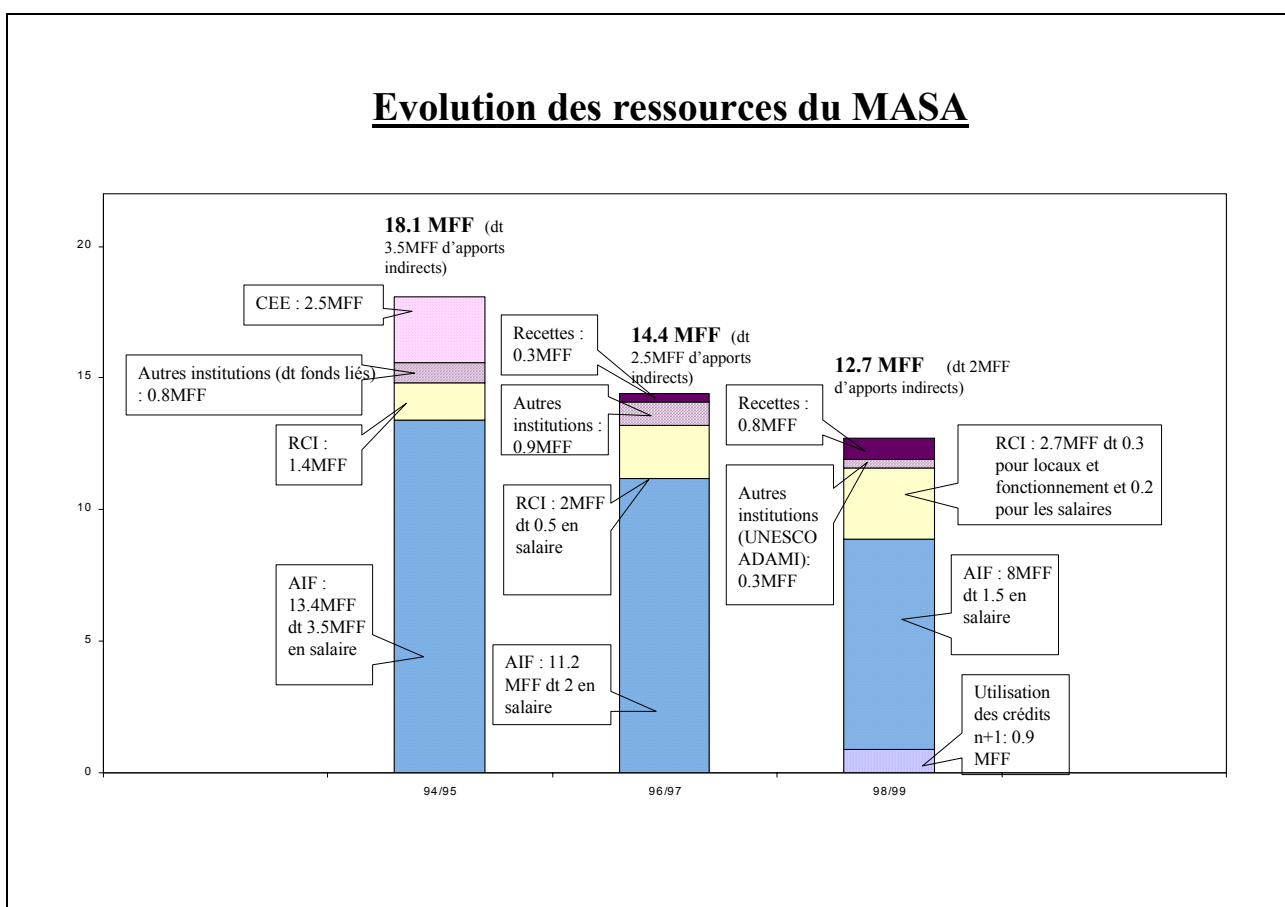
Des sessions de formation ont eu lieu en 1993, 1995 et 1997. Elles n'ont pas été renouvelées depuis. Au total, 116 personnes ont bénéficié de ces formations qui ont concerné des domaines de compétences variées : régie technique, gestion de troupe, journalisme culturel, mise en scène et chorégraphie. Mentionnons également que la formation informelle ou « terrain » a constitué un aspect privilégié du MASA, en voyant les spectacles des autres troupes, en rencontrant les professionnels, etc.... Concernant la programmation des sessions de formation, il y a globalement adéquation avec les besoins identifiés qui visent à élever les niveaux d'exigence technique et artistique pour des professionnels déjà engagés dans leurs secteurs d'activité. L'adéquation est forte pour les sessions concernant les responsables de troupes et les régisseurs techniques. Sans présager des résultats, elle est plus discutable en ce qui concerne les sessions sur la chorégraphie et les journalistes pour lesquelles les niveaux des participants étaient très inégaux. De façon générale, notons que nombre de grands festivals internationaux génèrent en parallèle une activité de formation (Avignon, Bourges...).

On constate enfin que l'activité d'**information/documentation**, qui apparaît tardivement dans le contrat d'objectif du MASA (cf. centre de documentation), n'est pas encore opérationnelle.

En ce qui concerne **l'aide à la création et à la diffusion**, cette activité est encore entièrement à réaliser.

LES RESSOURCES FINANCIERES DU MASA

L'autonomie de gestion a constitué un progrès significatif dans le suivi budgétaire du MASA, notamment grâce à la formalisation d'un rapport d'activité annuel. Il n'existe cependant pas de suivi analytique par activité. Constatons par ailleurs que depuis l'autonomisation du MASA en 1998, l'AIF n'a effectué qu'une seule mission de vérification des comptes du MASA.



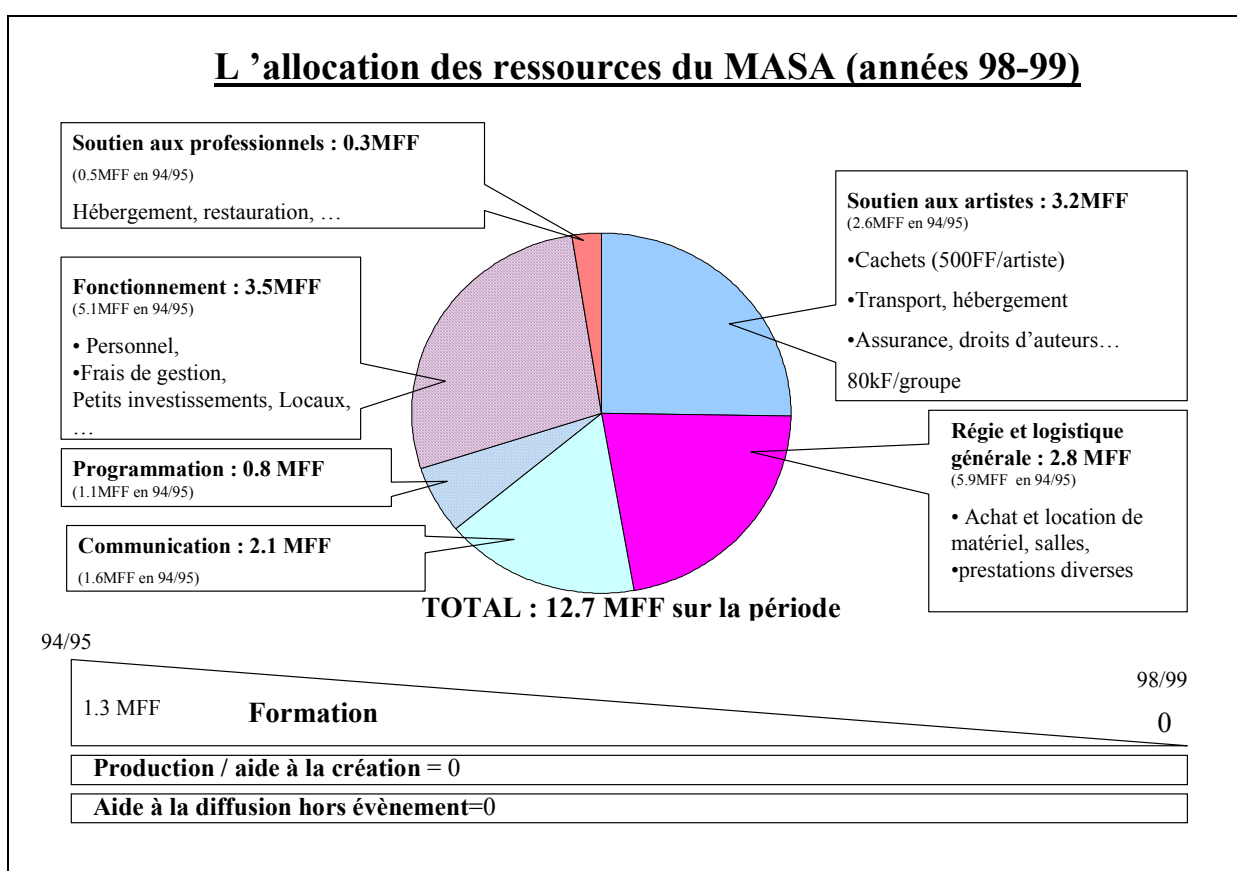
Remarque : en l'absence de données complètes, les ressources 1993 n'ont pas été indiquées

L'analyse des éléments comptables indique que :

- Les ressources financières du MASA ont diminué progressivement depuis la première édition, passant de 18,1 MFF en 1994/95 à 12,7 MFF en 1998/1999. Cette diminution est due, en partie, au désengagement de l'Europe à partir de l'édition 1996/97 et principalement à la réduction des crédits de l'AIF.
- Le soutien de l'AIF représente la part la plus importante du budget. Toutefois, le poids relatif de cette aide a progressivement diminué ; il représentait environ

75 % du budget total en 94/95 contre moins de 65 % sur l'édition 98/99. Dans le même temps l'aide de la RCI a très significativement progressé ;

- Les ressources du MASA sont peu diversifiées : en 98/99, les soutiens cumulés de l'AIF et de la RCI représentaient plus de 90 % des ressources totales. Cette concentration induit un degré de dépendance fort vis à vis de ces deux bailleurs de fond. Toutefois, cette situation est assez courante dans le domaine culturel. Quoi qu'il en soit, une plus grande diversité de ressources assurerait au MASA une meilleure stabilité. Sur ce point, constatons que les recettes (billetterie, sponsoring, etc.) ne contribuent encore que très faiblement au budget de la structure.



Comme mentionné ci-dessus, on ne dispose pas de suivi budgétaire analytique des activités (marché, rencontres, festival, formation, information). De fait, il est difficile d'obtenir une image très précise de l'allocation des ressources. Sur la base des données disponibles, il apparaît néanmoins que :

- L'essentiel des ressources est utilisé pour la tenue de la manifestation ; ainsi, sur l'édition 98/99, moins de 1 MFF a été consacré à la programmation contre

plus de 8 MFF pour la régie, la logistique, la communication et le soutien aux artistes et professionnels ;

- Les coûts de fonctionnement ont significativement diminué à partir de l'édition 94/95 : ils sont passés de 5,1 MFF à 3,5 MFF en 98/99. Le constat est le même en ce qui concerne le poste régie et logistique générale (réduit de moitié). Ceci est dû à la réduction de la masse salariale et des budgets de sous-traitance technique notamment avec l'achat de matériel scénique et informatique propre à la structure MASA.
- La contraction des ressources du MASA n'a pas eu d'impact négatif sur le poste « soutien aux artistes ». Celui-ci est passé de 2,6 MFF en 94/95 à 3,2 MFF en 98/99. Notons toutefois que, compte tenu de l'augmentation du nombre de troupes sur la période, le montant d'aide par artiste a diminué.
- Les actions de promotion et de communication ont représenté près de 17 % du budget global en 98/99, en légère hausse par rapport à l'édition 94/95. Ces actions ont comporté différents volets : des campagnes d'information (diffusion internationale de dépliants d'annonce du MASA), la publication de supports de communication (plaquettes, affiches, banderoles), la diffusion de spots publicitaires radio et TV ;
- Les activités de formation, les rencontres et la participation à l'organisation du festival ont consommé une part limitée des budgets (moins de 10 à 15 % par exemple pour la formation). Aucun budget n'a été alloué sur le volet de l'information (centre de documentation) ou encore sur celui de la création ou de la diffusion (hors événement).

Constatons enfin qu'en l'absence de budget analytique, le financement de l'organisation du festival (MASA off) n'apparaît jamais comme une composante du budget du MASA, bien que la manifestation soit une des activités principales attribuées au MASA et que des ressources humaines y soient toujours employées.

L'ORGANISATION ET LA GESTION DU MASA

L'organisation du MASA a profondément évolué depuis la création de l'événement en 1993. Initialement piloté par l'AIF en appui sur des compétences professionnelles du Nord et du Sud, le MASA est aujourd'hui géré par une direction autonome avec des compétences du Sud. Il faut distinguer trois périodes dans l'évolution du MASA, caractérisées chacune par leur mode de gestion : une gestion AIF (éditions 92-93 et 94-95), une gestion mixte (édition 96-97) et une gestion autonome (éditions 98-99 et 2000-2001).

Le MASA a été à ses débuts un programme à part entière de l'AIF. Il a été conçu et mis en œuvre par l'Agence, avec la collaboration d'experts extérieurs. Le Ministère de la Culture de Côte d'Ivoire, en qualité de structure d'accueil, a contribué à la réalisation de cet événement à Abidjan.

Le MASA 96-97 a été l'édition de transition vers la création d'une structure autonome. A titre expérimental, l'AIF et la Côte d'Ivoire ont décidé de mettre en commun des ressources humaines et budgétaires spécifiques pour l'organisation de l'événement. C'est aussi la période de la mise en place des embryons de structures du MASA : conseil d'orientation, direction du MASA, comité d'experts.

Depuis le 5 mars 1998, le MASA est devenu un programme international de développement des arts vivants africains, grâce à une convention et un texte organique signé par la Côte d'Ivoire et l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie. Il est sans but lucratif et doté de la personnalité morale ; il dispose également de l'autonomie de gestion.

En dix années, la structure générale du MASA a aussi évolué. Elle est passée d'un organe unique, le Comité d'Organisation en 1993 et 1995, vers trois organes : le Conseil d'Orientation, la Direction de l'Organisation et le Comité d'Experts en 1997, puis le Conseil d'Administration, le Comité Artistique International et la Direction du MASA en 1999 et 2001. Le rôle et les modes de fonctionnement de chacun de ces trois organes sont les suivants :

- *Le Conseil d'administration (CA)* : son rôle est de définir les orientations stratégiques du MASA et d'approuver les comptes rendus d'exécution technique et financière. Le CA ne comprend que deux membres : la Côte d'Ivoire et l'AIF qui en ont la Présidence et Vice-Présidence. Les collègues des professionnels et des partenaires internationaux en sont absents. On constate que le CA est peu opérant et peu formel puisqu'il s'est réuni une seule fois depuis sa création.
- *Le Comité Artistique International (CAI)* : il a un rôle de conseil et d'expertise auprès de la Direction du MASA. Il propose les axes de développement et d'organisation du MASA. Il est constitué de 13 experts du nord et du Sud. Il est aujourd'hui totalement inopérant puisqu'il ne se réunit plus.
- *La Direction (MASA Siège)* : c'est elle qui a en charge la mise en œuvre et le suivi des activités du MASA. Elle est constituée d'une dizaine de personnes et son siège est à Abidjan. L'organigramme proposé est cohérent avec cependant un très net déficit de dimension internationale.

Pour la sélection des troupes, le MASA a mis en place un Comité de sélection⁴ depuis 1996. Force est de constater qu'aujourd'hui, d'une part ce Comité intègre majoritairement des compétences du Sud, et d'autre part de nombreux interlocuteurs rencontrés au cours de nos missions ont émis des doutes sur la part effective des membres non ivoiriens de ce comité à la sélection du MASA 2000-2001.

⁴ Composition du comité de sélection à partir de 1998 : Ambroise Mbia, directeur du festival Rencontres internationales théâtrales de Yaoundé (Cameroun), Agnès Kraidy, chef du service culturel du quotidien Ivoir'Soir (Côte d'Ivoire), Christain Mousset, directeur du festival Musiques métisses d'Angoulême (France ; indisponible pour raison de santé pour l'édition 2001), Manda Tchewwa, directeur de la RTNC- Records et médiathèque (RDC), Zié Coulibaly, directeur technique et régisseur général du MASA (Côte d'Ivoire).

L'analyse serait incomplète si on ne mentionnait pas ici les problèmes liés à la logistique et l'organisation qui ont déjà été largement évoqués dans les évaluations précédentes. Nous nous limiterons ici à en rappeler l'essentiel :

- Le retard de la mise en place des budgets annuels par les partenaires financiers et des campagnes de communication du MASA,
- Les problèmes de l'organisation de l'accueil, des transports, du sentiment de déconsidération des artistes, de la déprogrammation...

Ces problèmes posent la question de l'adéquation entre fonctions et compétences des personnels de l'équipe MASA.

LES RESULTATS DE L'EVALUATION

Le pari est réussi !

Le MASA occupe aujourd'hui un positionnement unique en Afrique. Il est connu, reconnu, et visible internationalement. Les « concurrents » africains ont des tailles bien inférieures, sans l'envergure continentale et professionnelle du MASA. En terme de budget, et à l'exception de quelques événements en Afrique du sud, le MASA pèse cinq à dix fois plus que tous les autres festivals. La localisation du MASA à Abidjan apparaît par ailleurs désormais acquise car :

- En terme de communication et d'image, le MASA est désormais identifié à la Côte d'Ivoire et à Abidjan.
- En terme politique, la Côte d'Ivoire a démontré au fil des éditions et plus particulièrement en 2001 sa ferme volonté de pérenniser le MASA sur ses terres dans sa dimension internationale.
- En terme organisationnel le nouveau Palais de la culture répond depuis 2001 aux attentes d'amélioration du MASA et la ville d'Abidjan offre une vraie plateforme d'accueil de rang international (hub aéroportuaire, transports, hôtellerie et restauration).

L'évolution du MASA et son positionnement sont conformes aux attentes de l'AIF

A savoir : initier, créer, piloter puis transférer le MASA vers une structure autonome afin de « faire faire » et non plus de « faire ». Le relais institutionnel avec une « entreprise multilatérale » a été réalisé. Toutefois, des questions se posent :

- Sur la structure financière : les ressources institutionnelles ont diminué de près du tiers, quand dans le même temps, le nombre de troupes a augmenté en quantité. Même si l'expérience accumulée par le MASA compense pour partie cette baisse de budget, le seuil minimum semble être atteint. S'il n'est pas envisageable d'équilibrer le budget du MASA par ses recettes, elles peuvent devenir à terme significatives, tout comme celles plus indirectes au niveau du réceptif, des opérateurs et de l'artisanat local.

- Sur l'articulation In / Off : celle-ci est ambiguë et entraîne de nombreuses confusions en terme d'image ou de qualité technique et artistique des troupes. Ces problèmes de communication profitent à certaines initiatives individuelles sans qualité du Off, au détriment de l'ensemble. Ils pénalisent également le public local qui ne comprend pas la différence entre le In et le Off appelés respectivement le marché et le festival. Enfin, cette interaction confuse entre In et Off reste en contradiction avec la nature même d'un Off et ce qui se fait au niveau international, où le Off est partout indépendant du In.

Des retombées significatives existent déjà :

- Sur la professionnalisation et la structuration de la filière. C'est, du point de vue de la majorité des professionnels rencontrés, là que se situe la plus forte valeur ajoutée du MASA (même s'il est difficile d'apporter sur ce volet un éclairage complet et objectif). Cela s'est fait notamment au travers des sessions de formation, des rencontres professionnelles formelles ou informelles. Au fil des éditions, on constate par exemple l'augmentation de troupes structurées et la prise de conscience du rôle du manager. De l'avis général, la formation des régisseurs et des directeurs de troupes a aussi permis la création d'une valeur ajoutée qualitative sur les spectacles présentés au MASA. Si la formation formelle doit être ré-envisagée, c'est à destination des équipes participantes au MASA sur le plan technique (son, image, audiovisuel) car c'est là qu'elle s'est révélée la plus efficace. La demande dans ce domaine reste forte et le déficit grand au niveau des troupes et des pays. Au-delà, les rencontres ont permis le développement ou le confortement des réseaux professionnels, à l'exemple de la création de l'association ARASA (Association des Régisseurs de la Scène Africaine). On pourrait également mentionner ici, l'émergence de projets structurant tels celui de Ezzedine Gannoun qui, suite à son passage au MASA comme intervenant à un stage, a mis en place un centre arabo-africain de formation et de recherche théâtrale à Tunis.
- Sur l'accroche locale : la création du festival (MASA off) et sa pérennisation constituent en soit une retombée du MASA In. Rappelons ici que les budgets MASA alloués à l'organisation du festival sont faibles. De ce point de vue, la valeur ajoutée du franc investi par l'Agence est forte, d'autant que les résultats obtenus sont déjà très significatifs (plus de 300 troupes depuis sa création, des taux de fréquentation importants, etc...). Toutefois, bon nombre d'Ivoiriens, participants ou non au MASA, regrettent que le festival n'investisse pas plus la ville d'Abidjan pour devenir une grande fête populaire. Constatons également que les retombées touristiques du MASA sont faibles pour Abidjan et le Grand Abidjan (Bingerville, Grand Bassam...), tout comme pour la Côte d'Ivoire et la sous-région.
- Sur la diffusion des œuvres : **1 troupe sur 3 a décroché un contrat suite à son passage au MASA** (hors contrats pré-signés avant l'évènement et qui ne peuvent donc pas être attribués à leur spectacle du MASA). Ces contrats sont très majoritairement des contrats internationaux avec le Nord. Si l'on inclut les

signatures obtenues dans un effet qualifié de « tâche d'huile », le nombre de contrats signés grâce au MASA est plus que doublé, voire triplé. Sur cette base, on constate **que 1 franc investi par l'Agence a généré au minimum de l'ordre de 1 franc de volume contractuel**⁵. Par ailleurs, la valeur ajoutée du franc investi par l'AIF apparaît plus forte dans les domaines du théâtre et de la danse que dans celui de la musique (en terme de contrats signés). Elle est également plus forte pour les troupes peu matures, alors que leurs chances de « décrocher un contrat » sont, a priori, plus faibles que celles des troupes déjà bien intégrées dans les circuits internationaux.

- Sur la création d'une identité "arts vivants africains ", et dans laquelle se reconnaît particulièrement l'Afrique Noire. La RDC et la Côte d'Ivoire font ainsi du MASA LEUR manifestation identitaire internationale montrant LEURS créations au monde. Cette reconnaissance est moins forte pour l'Océan Indien et faible dans le cas du Maghreb. Pour la Tunisie par exemple, le MASA n'est qu'une « curiosité » comme pourrait l'être une manifestation en Inde. Madagascar quant à elle reste ouverte sur le monde dont l'Afrique fait partie sans être essentielle. Le MASA devient une opportunité et non une participation à une identité. Quoiqu'il en soit, tous les professionnels des pays visités placent leur présence au MASA sur le plan culturel et non marchand et reconnaissent au MASA une place incontournable de promotion et de création africaine en matière d'arts vivants.

L'utilisation des ressources est rationnelle et conforme aux objectifs initiaux

Les deniers publics apparaissent bien gérés même si l'on regrette l'absence d'un suivi budgétaire analytique des activités et le manque de contrôle des services financiers de l'Agence jusqu'à une période très récente. Le problème principal apparaît être celui de la stratégie d'allocation des ressources :

- Les ressources financières sont concentrées sur la manifestation, au détriment de l'information, de la formation et des activités transversales comme la communication, la sélection des troupes ou l'aide à la création et à la diffusion. Il en va de même pour les ressources humaines qui sont trop ramassées sur le déroulement de la manifestation avec peu d'actions sur le reste du temps et des activités hors MASA.
- Les ressources financières sont majoritairement concentrées sur la musique, là où l'effet de levier est paradoxalement le plus faible. Si l'impact économique du MASA est important sinon essentiel pour la danse et le théâtre professionnels ; il l'est moins pour la musique. Les moyens seront donc à redistribuer entre d'une part danse et théâtre et d'autre part musique.

⁵ Pour réaliser cette estimation nous avons considéré une enveloppe budgétaire moyenne par contrat de 150 à 250 kF.

Les modes d'organisation et de gestion sont déficients, avec des lacunes partenariales (institutions, professionnels, environnement...).

Cela se traduit par une crédibilité en baisse et une image du MASA qui se ternit :

- L'organigramme proposé par la Direction est cohérent. Toutefois, il reste une inadéquation entre fonctions et compétences (en matière d'organisation, d'encadrement), avec des fonctionnaires détachés et pas assez de professionnels, avec un management trop concentré et sans délégation, et un très net déficit de dimension internationale (une équipe d'encadrement ivoirisée) qui crée une confusion d'image d'une structure réputée internationale mais à l'allure fortement nationale.
- Les organes mis en place (CA et CAI) sont peu opérants et ne permettent pas au MASA de remplir pleinement ses objectifs et de se développer.
- Le Comité de sélection pose un problème de direction artistique, de pertinence de complémentarité des sélectionneurs, de contacts directs insuffisants avec les groupes et les artistes (avant, pendant et après la sélection). Par ailleurs, par rapport aux moyens humains, la direction artistique semble peu crédible. Ainsi, les choix artistiques sont de plus en plus contestés et obéissent à des critères de sélection de moins en moins rigoureux.

La satisfaction des artistes et plus largement des professionnels est forte

Et ce malgré les problèmes organisationnels et logistiques déjà évoqués. L'attrait du MASA n'est cependant pas le même pour les professionnels du théâtre / danse et de la musique :

- Pour les professionnels de la danse et du théâtre, l'émulation artistique, la meilleure connaissance du travail de l'autre, la rencontre, sont des composantes fondamentales du MASA qui est un lieu unique et incontournable pour se remettre en question, se perfectionner, et devenir plus exigeant.
- Pour les professionnels de la musique, l'impact artistique est moins évident, sinon inexistant : le MASA s'inscrit dans un calendrier au même titre que n'importe quelle autre manifestation. Les rares spécialistes de musique y découvrent peu car ils sont déjà impliqués dans les circuits internationaux et africains de découverte, sauf si l'aspect "découverte" et la recherche de nouvelles formes de concerts/spectacles sont mis en chantier et que le MASA en devienne le lieu panafricain majeur de la musique.

RECOMMANDATIONS

Le MASA d'Abidjan est une manifestation internationale panafricaine culturelle reconnue, leader sur son secteur – les arts vivants africains -, à perpétuer et à développer.

Son bilan globalement positif ne le remet pas en question, alors même que ses objectifs restent encore d'actualité. Fixés lors de la création du MASA, ils correspondent légitimement aux besoins du siècle nouveau :

- Etre une vitrine internationale des productions des arts du spectacle ;
- Contribuer au démarrage de carrières artistiques pérennes ;
- Etre un espace de formation, de rencontres et d'échanges pour les créateurs, les diffuseurs et les techniciens ;
- Contribuer à une insertion des artistes et de leurs productions dans les circuits de diffusion internationaux ;
- Contribuer à la promotion du statut et des droits des artistes.

Dans le cadre des recommandations, il s'agit d'abord de rappeler quelques éléments de stratégie générale.

L'environnement de l'économie culturelle

Le problème des arts vivants posé en termes économiques ne réduit pas pour autant le champ de la création et ses "produits" à une valeur économique. Rationaliser l'aide multilatérale apportée aux pays du Sud est, avant tout pour l'AIF, mettre du bon sens à une politique culturelle intergouvernementale dont les budgets, tout significatifs qu'ils soient, restent limités.

En effet, il est utile de rappeler les points suivants :

- Les budgets nationaux des PVD concernant l'ensemble de la culture (arts plastiques, écoles d'art, bibliothèques, centres culturels, musées, politique patrimoniale et arts vivants) sont de l'ordre de millions d'Euros (action + fonctionnement) alors que dans la plupart des pays développés ces budgets sont de l'ordre de plusieurs milliards d'Euros. Le rapport Sud/Nord en matière culturelle est de 1 à 1000.
- Les secteurs privés dans les PVD ne se substituent pas à l'aide publique comme dans les pays anglo-saxons car le secteur privé, s'il fait du sponsoring ou de l'aide, choisira les urgences de la santé ou la visibilité du sport au détriment de la culture et des arts vivants, tout comme les gouvernements des PVD. Une exception pourrait être faite pour la musique (dont le poids et la valeur d'image sont différents de ceux du théâtre et de la danse).
- L'aide globale de l'AIF associée aux autres aides internationales en matière culturelle reste dérisoire par rapport aux besoins de chaque état des pays en voie de développement.

L'image de l'Afrique

Parmi les images que les pays véhiculent sur l'Afrique, la plus prégnante est celle de l'archaïsme et de la tradition. Le MASA par une démonstration massive des différentes

formes modernes, contemporaines, de ce qui est habituellement perçu comme traditionnel (telles les danses rituelles villageoises), participe à changer la base culturelle du regard occidental, comme du regard que l'Afrique peut porter sur elle-même.

La rentabilité politique des manifestations panafricaines culturelles comme le MASA est assurée tant en Afrique que dans le monde et peut être mise en avant, avant toute autre considération uniquement économique.

La présence financière et déontologique de l'initiateur

Le MASA ne pourra jamais assumer seul les divers objectifs qui lui sont assignés. « Le créateur » institutionnel de toute manifestation culturelle, quel qu'en soit l'implantation continentale reste le seul garant de ce pour quoi elle a été créée. Sans la permanence de la présence déontologique et financière du créateur institutionnel, la manifestation est condamnée. Que le financement s'ouvre à d'autres bailleurs de fonds, que la rationalisation économique se renforce, comme nous le verrons plus loin, ces deux éléments ne seront mis en place que pour en augmenter l'attrait et l'audience.

De même dans la baisse du budget du MASA réalisée jusqu'à présent sans porter atteinte à la qualité et au nombre des spectacles présentés, le seuil minimum est atteint (en comparaison avec d'autres manifestations internationales de ce type qui oscillent entre 2 et 10 millions d'Euros). Il est probable que ce seuil sera à relever dans les éditions à venir si le caractère international et panafricain doit être maintenu.

Le MASA : une problématique d'effet de levier et non de substitution

Avec le MASA, il est important de maintenir la problématique d'effet de levier ciblé concentrant des moyens humains et financiers de l'AIF voire de l'aide internationale à venir et d'échapper à une problématique de substitution.

Le choix de l'AIF de rationaliser son aide sur les arts vivants et la faire porter sur un événement biennal comme le MASA, tout en l'accompagnant d'une aide permanente à la circulation des biens et des artistes, est un choix que les multiples évaluations, hostiles ou favorables au projet, ont toutes validé.

Sur la base de ces éléments et des résultats de l'évaluation, plusieurs axes de recommandations peuvent être formulés :

- **Positionner le MASA sur le In (Axe A) :** Il s'agit de clarifier le statut du MASA – à savoir un festival In structurellement séparé du Off – et de préciser les modes d'interaction avec le Off. Cela s'accompagne également de l'abandon statutaire des activités de formation et d'information sauf celles propres au festival In.
- **Conforter le caractère pluridisciplinaire et transversal du MASA (Axe B) :** Les arts vivants - musique, danse, théâtre - sont l'objet générique du MASA et ne sont pas remis en question. Si chacun s'accorde sur le fait que théâtre et danse d'une part et musique d'autre part ne "boxent" pas dans la même catégorie (public, économie, formation, professionnels, réalité de l'apport du MASA, sont différents),

il est par contre nécessaire de mieux faire cohabiter ces différentes disciplines pour atteindre les cibles spécifiques par expression : professionnels /public /marché. Concrètement, cela passe par une sélection plus rigoureuse avec des choix plus engagés dans la “découverte” et les “formes nouvelles” (par exemple la rencontre des différents genres : musique, théâtre et danse).

- **Renforcer l’approche économique du MASA (Axe C) :** comme rappelé précédemment, l’événement MASA ne peut pas vivre sans le soutien de ses bailleurs d'origine. Il n’en reste pas moins vrai que des voies de progrès existent dans ce domaine et que la recherche de recettes propres et / ou de nouveaux bailleurs de fonds publics ou privés est nécessaire.
- **Professionaliser l’événement MASA (Axe D) :** C’est le principal enjeu des prochaines années pour le MASA. Il s’agit pour l’essentiel de muscler la structure et de renforcer l’équipe d’encadrement. Certaines activités qui ne correspondent pas au cœur des compétences de l’équipe devront par ailleurs être externalisées.
- **Développer des outils propres au MASA (Axe E) :** Il s’agit de doter le MASA d’outils de suivi et de réaffirmer le volet information focalisée sur la manifestation et son programme. Cela, dans le but de faciliter les relations avec les bailleurs de fonds et d’améliorer la qualité des services aux « clients » du MASA.

Ces cinq axes sont repris dans la suite et déclinés en proposition d’actions.

Axe A – Positionner le MASA sur le IN

A1 – Modifier l’intitulé du MASA : « Manifestation des Arts du Spectacle Africain »

Le MASA est un festival où l’on vend et où l’on achète : la dichotomie marché et festival en ce qui concerne les arts vivants est plus que ténue. Pour qu’il y ait marché, il faut qu’il y ait festival. Le nom MASA étant connu tant des publics que des professionnels, il doit rester le même qu’il y ait ou non changement de la “base line” : Manifestation des Arts du Spectacle Africain ou le Festival Marché des Arts Africains du Spectacle.

A2 – Promouvoir la création d’une structure porteuse du Off et définir les modes d’interaction avec le In

Il s’agit de professionnaliser l’organisation du festival Off et éviter ainsi d’avoir un impact négatif sur le MASA In. Pour autant il s’agira aussi de clarifier les interactions avec l’équipe en charge du In.

Le MASA doit en finir avec la confusion marché / festival : le In c’est la sélection officielle aux critères rigoureux mis en application par des sélectionneurs professionnels internationaux reconnus.

Le Off c’est la libre initiative individuelle tant ivoirienne que venue d’autres pays africains, dans un cadre lié à des services définis par le In ; et ce quels que soient les termes de la venue.

La présence d’un Off est le fruit de la notoriété de la manifestation In à laquelle il s’accolle. Une notoriété artistique, professionnelle ou publique. Les festivals In se doivent donc de présenter le meilleur, et leur Off doit pouvoir rester ouvert à tous et à toutes les propositions artistiques. Les festivals ne doivent en aucun cas organiser ces manifestations, ils se doivent de leur proposer un espace et les meilleures conditions de passage.

Axe B - Rester pluridisciplinaire et transversal

B1 – Créer des plateaux "découvertes" et "vedette" en musique

Il s'agira de mieux configurer l'offre musicale dans un contexte plus populaire en jouant d'une part sur la notoriété des vedettes africaines et d'autre part en favorisant les découvertes. Par exemple, une vedette différente parraine chaque soirée de découverte et la clôture par son propre concert et ce, dans de vastes lieux. Ces lieux de plusieurs milliers de spectateurs, qui ne sont d'ailleurs pas nécessairement des stades, peuvent changer chaque soir.

B2 – Restreindre le nombre des troupes de Théâtre et Danse et être plus sélectif avec dix à quinze troupes par édition.

Il s'agira de mieux configurer d'une part l'offre théâtre avec une dizaine de troupes à la création exigeante, voire innovante, et d'autre part l'offre danse en ce moment en pleine expansion en prenant des risques de découvertes.

B3 – Développer des actions incitatives programmées

Le MASA pourrait envisager de mieux se coordonner ou s'inscrire dans les aides à la création des différents bailleurs de fonds et des politiques nationales. voire même s'il est nécessaire de ré-envisager une politique propre au MASA d'aide à la création (directe ou indirecte). Il pourrait s'agir de trouver des passerelles entre les trois expressions (Théâtre, Danse & Musique) et aider par exemple l'émergence d'un théâtre musical dansé.

Les avis restent très partagés sur la proposition de remise de prix et récompenses, dont la nature et les modalités restent à discuter. Il s'agirait de ne surtout pas entrer dans une logique de concours mais de valoriser des artistes pour leurs qualités particulières, hors-cadre du MASA, et les récompenser pendant la manifestation pour renforcer l'événement. Un exemple de prix pourrait être une tournée pour un premier rideau de festival, de circuit africain type CCF...

Axe C- Renforcer l'approche économique du MASA

C1 - Mettre en place une politique de billetterie et de sponsoring sur la musique

La problématique musique est à aborder de façon radicalement différente de celle du théâtre et de la danse. Par sa nature populaire, par sa sponsorship "facile", par la "fête" que les concerts peuvent initier, la musique peut être identifiée dans une comptabilité analytique et augmenter sa part d'autofinancement dans des proportions importantes : probablement de l'ordre de 30 à 60 % de son coût, en billetterie et sponsors. Le MASA pourrait alors allouer l'essentiel des ressources sur le théâtre et la danse, en ne gardant de la musique que le volet "découvertes".

C2 - Développer des produits dérivés

Le développement de produits commerciaux de type CD, vidéos, tee-shirts, mascotte, gadgets... reste à envisager sous un angle économique large et professionnel, à la fois dans le cadre de la manifestation et hors manifestation (associé, entre autres, au développement du tourisme culturel évoqué ci-après).

C3 - Développer le tourisme culturel associé au MASA

Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une compétence assignée au MASA, le développement touristique associé à la manifestation pourrait être plus efficacement exploité. Ainsi, les autorités ivoiriennes et les professionnels du tourisme pourraient s'appuyer davantage sur cet événement artistique afin d'en accroître les retombées économiques. Des tests de faisabilité pourraient être mis en place en ce sens dès la prochaine édition en association avec des opérateurs touristiques locaux et internationaux pour monter une palette de produits touristiques interrégionaux.

C4 - Mettre en place un plan d'actions stratégiques envers les bailleurs de fonds privés et publics (validé par le CA)

Sans désengagement de l'AIF, l'ouverture du budget, selon un pourcentage à déterminer, pourrait ainsi revenir à de nouveaux bailleurs de fonds publics comme l'Union Européenne et des fondations internationales privées de type Ford et Prince Claus.

Cette action serait du ressort de la Direction du MASA avec le soutien du Conseil d'Administration et viserait à identifier le PLUS apporté par chaque nouveau partenaire à la configuration future et non pas une substitution aux budgets actuels.

Axe D – Professionnaliser l'événement MASA

D1 – Muscler la structure (CA, Comité de pilotage, CAI, Comité de sélection) et veiller à une meilleure sélection.

En veillant à redonner un vrai rôle décisionnel au Conseil d'Administration (CA) et d'expertise et de conseil au Comité Artistique, il s'agit de rendre plus professionnelle, plus riche et innovante la sélection qui restera le cœur de qualité du MASA. Les différents composants de la structure sont décrits ci-dessous :

- **Le Conseil d'Administration** : Il pourrait s'élargir, après validation des réorientations stratégiques à trois collèges : i) le collège des bailleurs de fonds (institutionnels et privés, ii) le collège professionnel (diffuseurs, programmateurs et producteurs) et iii) le collège artistique (avec des artistes de chacune des disciplines).
- **Le Comité de Pilotage** : Si l'ouverture du CA n'est pas possible ou difficile, la création d'un comité de pilotage pourrait être envisagée. Le Comité de Pilotage (7 à 8 personnes) peut s'appuyer sur les membres du conseil d'administration et s'élargir aux nouveaux bailleurs de fonds.
- **Le Comité Artistique International** : Le Comité Artistique International fait double emploi avec le comité de sélection, seul opérationnel. Donc, soit il n'a plus de fonction, soit il lui est attribué une fonction propre. Cette fonction propre peut être honorifique comme un comité d'honneur et de parrainage, qui pourrait être aussi le ferment des rencontres professionnelles.
- **Le comité de sélection ou de programmation** : La pierre d'achoppement, le maillon faible du MASA. Pour y remédier toutes les solutions formelles sont envisageables dans la mesure où le professionnalisme, la compétence et la dimension internationale Nord et Sud (regards croisés) sont présents.

La question du directeur artistique unique est posée sachant que personne au monde ne peut avoir la compétence et la connaissance d'un continent de plus de cinquante pays, qui plus est dans les trois disciplines, et moins encore avoir le temps matériel pour visiter les différentes troupes des différents pays. Donc plus qu'un directeur artistique, il s'agira d'un coordinateur artistique proposant un choix de sélectionneurs, en fait de directeurs artistiques par discipline et par zone géographique, s'assurant de leurs compétences et de l'observance des critères de sélection définis par le MASA. Une quinzaine de personnes est ainsi requise.

D2 – Intégrer à la Direction du MASA de nouvelles compétences d'encadrement pour une meilleure organisation

Il s'agit de renforcer la structure autonome du MASA et son équipe d'encadrement, autour du directeur général et de ses deux directeurs adjoints :

- **Le directeur général** : Il manage l'équipe avec ses deux directeurs adjoints et suit les relations politiques, internationales et donc financières ;

- **Le directeur adjoint /coordonnateur artistique (non ivoirien) :** Il a la responsabilité de la coordination artistique (voir comité de sélection) ;
- **Le directeur adjoint /administrateur financier et commercial :** Il gère les questions financières et comptables, administratives, juridiques, sociales et tout ce qui a trait avec la légalité du fonctionnement. Il doit être le principal contact des autorités et des pouvoirs de tutelle. Il s'attache des compétences d'un responsable commercial qui travaille particulièrement sur les produits dérivés, les produits touristiques, la billetterie, la recherche de sponsors.

Puis sous la direction des deux directeurs adjoints, les responsables principaux pourraient être :

- **Le responsable technique :** Il gère le matériel, le personnel technique et les besoins des troupes pour les représentations. Il doit surtout être le garant du bon déroulement des spectacles, de la maintenance du matériel, de sa location éventuelle, de l'adéquation des formations du personnel aux besoins et évolutions des spectacles...
- **Le responsable des relations publiques et de la communication :** Il assiste la direction générale dans l'établissement d'une stratégie globale validée par le comité de pilotage, et s'appuie sur des compétences en matière de communication et de relation media sous-traitées. Il nourrit les réseaux, la banque de données et la documentation propres au MASA, avec le directeur et les directeurs adjoints.
- **Le responsable de l'accueil :** Sous la direction des responsables relations publiques/communication et technique, il assure, à l'égard de tous les participants, la responsabilité de l'accueil et de son organisation qui peut elle-même être partiellement sous-traitée.

D3 – Améliorer l'accueil

Les artistes sont la matière première la plus importante pour la qualité d'un festival. Ce sont eux qui vont faire que les spectacles seront de qualité. Il est donc indispensable de s'occuper d'eux en terme de logistique pour qu'ils soient dans les meilleures conditions psychologiques. Améliorer les relations humaines envers les artistes doit être un leitmotiv de tous les organisateurs d'une manifestation culturelle.

Il est nécessaire de développer un vrai service d'information avec des accompagnateurs pour faciliter les démarches, les transports, et surtout les contacts. Cette réflexion est valable pour tous les participants :

- Un service d'accueil pour les artistes accueillis dans la programmation ;
- Un service d'accueil pour les journalistes ;
- Un service d'accueil pour les touristes et les visiteurs étrangers « spontanés » ;
- Un service d'accueil pour les participants : acheteurs, programmeurs, festivaliers, etc....

Chaque service ne doit s'occuper que des gens dont il a la charge avec des correspondants formés, compétents, et précis (nommés) à la logistique : technique, hébergement, transport (internationaux et locaux), etc....

D4 – Externaliser un certain nombre d’activités (voyages, formation ...) tout en gardant la maîtrise d’ouvrage.

Il s'agit là, par exemple, de travailler avec un voyageur et de mettre en place un système de facilitation à la venue des festivaliers. Non seulement cela pourra développer le tourisme culturel en Côte d'Ivoire, mais cela permettra surtout de faciliter la mise en place des transports pour les troupes invitées, avec d'éventuelles réductions. Ce travail avec un voyageur permettra d'offrir des facilités et des tarifs aux festivaliers. Cet élément est capital pour que les programmeurs étrangers ou que les amateurs de spectacles africains puissent venir facilement à Abidjan et que leurs démarches soient accompagnées. Il faut noter que ces compétences et savoir-faire existent déjà sur Abidjan pour l'organisation de colloques internationaux.

D5 – Développer la formation en interne.

Il faut réaffirmer le volet formation dans le cadre de la manifestation, d'abord pour les techniciens et le personnel d'encadrement du MASA.

Dans le domaine technique, la formation proposée par le MASA jusqu'en 1997 pour les techniciens de troupes de plusieurs pays a permis de constituer une équipe interafricaine de qualité. La formation est indispensable, mais elle doit surtout se structurer dans un cadre permanent. Les techniciens ont appris à travailler ensemble et peuvent parallèlement travailler dans leurs pays respectifs, voire accompagner les tournées hors du continent. Cette continuité ne peut se faire sans permanence des troupes. Les grands rendez-vous internationaux sont aussi un des éléments de permanence de ces troupes. Il est cependant nécessaire d'envisager dans le même temps le renouvellement des personnes, et donc de ne pas arrêter les formations techniques.

Axe E – Développer des outils propres au MASA

E1 – Effectuer le suivi & la programmation analytique des activités

Il s'agira de renforcer la transparence des comptes avec une plus grande visibilité des recettes et des dépenses avec une séparation analytique entre les activités actuelles et à venir. À savoir : communication, in, coordination off, formation interne, secteur musique et secteur théâtre/danse...

E2 – Développer le rôle de portail des arts vivants africains pour le site Internet du MASA avec la programmation détaillée du MASA

Il faut réaffirmer le volet information focalisée sur la manifestation et son programme - avant, pendant, après le MASA auprès des différentes cibles -, en la médiatisant dans le cadre d'autres manifestations, colloques, débats, rencontres et en s'inscrivant par ailleurs dans une logique de réseaux et de liens avec des sites Internet partenaires pour des informations plus détaillées (sites de troupes, de festivals, de diffuseurs du Sud et du Nord...).

E3 – Mettre en place des outils d'auto-évaluation rapide et régulière ainsi que d'évaluation/suivi par les bailleurs de fonds et partenaires.

À partir des objectifs et des fiches actions précises, - qui déterminent les modalités de mise en œuvre, le phasage, les coûts d'investissement et de fonctionnement - , devront être mis en place :

- un cadre d'auto-évaluation rapide et régulière (tous les 6 mois par exemple) ;
- un cadre d'évaluation par les bailleurs de fonds et partenaires (après chaque édition, tous les deux ans).

Avec la rédaction de comptes-rendus et bilans de chaque édition qui incluent le recensement précis des personnes présentes. Pour le dernier point, un double travail de préparation et de suivi pendant le MASA doit être mis en place.

ANNEXES

ANNEXE 1

Termes de références pour l'évaluation externe du Marché des arts du spectacle africain (MASA)

Introduction

Le Marché des arts du spectacle africain (MASA) est né de la deuxième Conférence des Ministres de la Culture de la Francophonie, qui s'est tenue à Liège en 1990. Prenant acte des difficultés rencontrées par les artistes africains pour se faire connaître sur le plan international et vivre de leurs créations, les ministres francophones réunis à cette occasion ont pris la décision de créer ce marché pour renforcer les capacités des professionnels africains des arts vivants (musique, théâtre, danse) et permettre l'accès des productions africaines et de leurs artistes au marché international. Le MASA a ainsi pour ambition :

- d'être une vitrine internationale pour les productions artistiques des pays d'Afrique, sans distinction d'appartenance linguistique, dans le domaine de la danse, du théâtre et de la musique;
- d'être un lieu de formation, d'échanges et de rencontres pour les créateurs, diffuseurs et techniciens du spectacle;
- d'offrir aux artistes des opportunités d'insertion dans les circuits internationaux de diffusion.

Depuis sa première édition en 1993, le MASA se tient traditionnellement à Abidjan (Côte d'Ivoire) durant le premier trimestre de chaque année impaire. Mis en œuvre à l'origine par l'Agence de la Francophonie, en partenariat avec la Côte d'Ivoire, il est devenu le 5 mars 1998 un "Programme international de développement des arts vivants", structure indépendante dont le siège est fixé à Abidjan. Il est dans ce contexte appelé à diversifier ses sources de financement.

Après quatre éditions (1993, 1995, 1997 et 1999) du MASA et avant la tenue de sa cinquième édition en mars 2001, les chefs d'Etats et de Gouvernement de la Francophonie, réunis au Sommet de Moncton (3-5 septembre 1999), ont décidé de demander à l'Agence la réalisation d'une évaluation externe approfondie du Marché des arts du spectacle africain et l'ont inscrite dans le plan d'action qu'ils ont adopté. Il s'agit de connaître les résultats et effets de ce projet sur les populations visées, d'apprécier s'il est toujours pertinent et quelles pourraient être, le cas échéant, les nouvelles voies à explorer et les modifications à y apporter pour le rendre plus performant et durable dans le cadre de son nouveau statut.

PRESENTATION DU MASA

ORIGINE

Le constat qui se dégagait des travaux préparatoires de la Conférence de Liège était celui d'une crise des arts du spectacle en Afrique. Les productions artistiques ne circulaient pas sur les grands marchés internationaux. Les principaux obstacles identifiés étaient :

- l'absence de qualification professionnelle suffisante des gestionnaires, des producteurs et des techniciens ;
- la quasi impossibilité d'accéder à des équipements sophistiqués de plus en plus coûteux et les difficultés liées à la maintenance de ces équipements ;
- une méconnaissance des marchés extérieurs du spectacle (notamment ceux du Nord) ;
- le coût très élevé des déplacements (artistes et matériels) ;
- des échanges d'information insuffisants entre les professionnels du Nord et du Sud.

Pour remédier à cette situation, les ministres recommandaient l'adoption d'une politique globale qui s'articulerait autour de trois axes :

- l'appui aux organisations professionnelles spécialisées dans les divers métiers du spectacles en les aidant, notamment, à se structurer et à se coordonner, à leur donner les moyens d'élaborer elles-mêmes des actions de coopération susceptibles d'être financées par les pouvoirs publics ;
- l'appui à la formation aux métiers du spectacle et à la production de spectacles, en particulier pour les pays du Sud, riches de potentialités non exploitées ;
- l'appui à la promotion et à la diffusion des productions, comme un aboutissement naturel des deux premiers volets.

FINALITE, OBJECTIFS ET POPULATION CIBLE

Le MASA a pour finalité l'amélioration de la situation des artistes africains et le développement de leur carrière professionnelle au niveau international. Il contribue ainsi au développement économique et socio-culturel de l'Afrique, tout en participant à l'affirmation de la diversité culturelle.

Pour y arriver, le MASA poursuit un certain nombre d'objectifs plus immédiats :

- faire connaître aux professionnels du Nord et du Sud les meilleures productions africaines de théâtre, de danse et de musique ainsi que leurs artistes, et susciter la circulation de ces productions au sein des réseaux de diffusion internationaux ;
- offrir aux artistes la possibilité de travailler davantage, de multiplier les expériences profitables devant un public de professionnels et devant le grand public d'Abidjan ;
- soutenir la mise en place et le développement de réseaux de professionnels africains ;
- assurer le perfectionnement professionnel des créateurs, diffuseurs et techniciens des arts du spectacle africain ;
- assurer le démarrage de carrières artistiques durables ;
- contribuer à la promotion du statut et des droits des artistes.

Le MASA s'adresse aux artistes africains de l'ensemble du continent africain.

STRATEGIE ET NATURE DES ACTIVITES FINANCEES

Concrètement, le MASA est à la fois :

- **un marché** : le MASA est un espace de diffusion pour les spectacles de danse, de théâtre et de musique africains. Sélectionnés par un comité international, composé de professionnels du spectacle, les spectacles sont ensuite présentés, pendant le MASA, aux producteurs, tourneurs, diffuseurs et responsables culturels des cinq continents ;
- **un lieu d'échanges et de rencontres pour les professionnels** : les forums qui se tiennent parallèlement aux représentations sont des lieux de réflexion où les professionnels du spectacle vivant du Nord et du Sud échangent et confrontent leurs expériences autour d'une problématique commune ;
- **un espace de formation** : en marge des manifestations, des sessions de perfectionnement professionnel sont proposées à des régisseurs et responsables de troupes sélectionnés, afin d'améliorer les conditions de production, de diffusion et de présentation des spectacles ;
- **un festival** : le MASA, marché du spectacle, s'accompagne d'un festival, le "MASA OFF". Celui-ci offre une occasion à une centaine de groupes artistiques africains non sélectionnés pour le marché mais non moins talentueux, d'animer les quartiers de la ville d'Abidjan sur une dizaine de scènes.

En outre, le MASA dispose d'un site Internet (<http://masa.francophonie.org>) qui rassemble des informations sur les artistes africains, leurs spectacles, leur disponibilité, dans le but de faire connaître en permanence l'offre artistique africaine aux acheteurs potentiels.

Qu'ils soient candidats à la sélection officielle du marché ou qu'ils s'inscrivent pour une participation au festival, les candidats sont aujourd'hui soumis aux critères suivants :

- groupe résident en Afrique ;
- proposition d'une création plutôt qu'une reprise d'un spectacle antérieur (théâtre et danse) ;
- proposition d'une création originale ou réappropriation originale d'une pièce du répertoire (théâtre et danse) ;
- recherche d'un nouveau langage artistique au niveau de la mise en scène, de la dramaturgie, de la scénographie, de la chorégraphie et de la composition musicale ;
- production aboutie, achevée, plutôt qu'un travail encore en chantier ;
- groupe artistique relativement peu nombreux en vue de faciliter la diffusion ;
- décors et accessoires peu encombrants et peu lourds ;
- professionnalisme (maîtrise du métier) des metteurs en scène, chorégraphes, musiciens, danseurs, techniciens (son et éclairage) et des gestionnaires des groupes.

Le repérage des spectacles se fait par le biais de plusieurs moyens : étude des dossiers et propositions envoyées par les artistes; observation permanente des créations nationales; repérage pendant les festivals nationaux, régionaux et internationaux; missions de sélection dans les pays quand cela s'avère indispensable. La sélection officielle a lieu environ six mois avant le début de la manifestation. Habituellement, le comité de sélection, composé de professionnels du théâtre, de la danse et de la musique, fait alors un choix parmi les propositions des artistes et les spectacles préalablement retenus grâce au travail de repérage.

LA GESTION DU PROGRAMME

Jusqu'en mars 1998, le Marché des arts du spectacle africain a été géré conjointement par l'Agence de la Francophonie et la Côte d'Ivoire. Depuis cette date, il est un «Programme international des arts vivants», structure indépendante de droit international, sans but lucratif, doté de la personnalité morale et d'une autonomie de gestion. Il est désormais régi par une convention et un texte organique, et administré par ses propres instances :

- un organe de décision : le Conseil d'administration (dont le Ministre de la culture de Côte d'Ivoire est Président, et l'Administrateur Général de l'Agence, Vice-Président) ;
- un organe d'expertise et de conseil : le Comité artistique international, composé de professionnels des arts de la scène du Nord et du Sud ;
- un organe de proposition, d'exécution et de suivi : la Direction générale (basée à Abidjan).

Les relations entre la Côte d'Ivoire et le MASA sont, depuis le 20 février 1999, définies par un accord de siège.

FINANCEMENT DU PROGRAMME

Jusqu'à présent le MASA a été très majoritairement financé par l'Agence, à la fois sur crédits déliés et sur crédits liés. Ainsi, l'Agence a assuré la totalité du financement de la première édition en 1993 (soit une douzaine de millions de francs français), la Côte d'Ivoire n'assurant qu'un soutien logistique. En 1995, l'Agence a apporté un financement d'environ 11 millions FF y compris l'investissement en matériel scénique (l'Union Européenne intervenant pour 1,5 million FF). En 1997 et 1999, le financement octroyé par l'Agence s'est chiffré respectivement à 9 millions et 7,5

millions FF. Sur les 4 premières éditions, l'Agence aura donc consacré environ 39,5 millions FF à ce programme.

A partir de 1997 la Côte d'Ivoire a versé 1,8 million FF par édition et a pris en charge le financement du siège permanent du MASA. Aujourd'hui, le MASA est financé par l'Agence de la Francophonie et la Côte d'Ivoire à plus de 80%, le reste des financements provenant d'autres institutions telles que la Commission européenne, l'UNESCO ou l'ISESCO. La recherche de financements s'oriente également désormais en direction du secteur privé et des sponsors.

L'EVALUATION

MOTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation figure comme demande formelle des chefs d'Etat et de Gouvernement des pays membres de la Francophonie, dans le Plan d'action qu'ils ont adopté lors de leur Sommet de Moncton, le 5 septembre 1999 : « nous procéderons à une évaluation approfondie du Marché des arts du spectacle africain (MASA) afin d'en faire un véritable tremplin pour la diffusion des spectacles et un pôle structurant où s'articulent encore mieux cadre institutionnel et milieux professionnels ». Le MASA, en tant que projet, s'approche de son dixième anniversaire : le recul dont l'Agence dispose est aujourd'hui suffisant pour entamer un examen global de ses activités, pour mesurer ses répercussions réelles sur la population visée et le marché des arts du spectacle africain.

ENJEUX DE L'EVALUATION DU MASA

L'évaluation consiste à établir un bilan des actions menées par le MASA, de mesurer l'ampleur des résultats et effets obtenus et de dégager des éléments nouveaux quant à la poursuite du projet. L'analyse systématique du MASA doit permettre de porter un jugement sur son organisation, ses activités, les résultats qu'il a obtenu et ses répercussions sur les bénéficiaires visés.

De manière générale, l'objectif de l'évaluation est d'apporter un éclairage aux responsables du projet MASA et aux parties prenantes que sont les décideurs de l'Agence de la Francophonie et la Côte d'Ivoire (Programme international de développement des arts vivants) sur les résultats et effets de la mise en œuvre du projet, relativement aux objectifs poursuivis, et de faire des recommandations et suggestions quant à la poursuite des actions, aux orientations nouvelles à explorer et aux changements à apporter dans les modes de gestion pour accroître la pertinence, la performance et la durabilité de cette manifestation et de ses mesures d'accompagnement. Les conclusions de l'évaluation et les enseignements tirés de l'expérience qu'elle permettra de dégager viendront nourrir la nécessaire réflexion sur l'avenir de ce marché dans le contexte de son nouveau statut, de sa nouvelle direction, et dans la perspective de son autonomisation financière croissante vis à vis de l'Agence.

De façon plus spécifique, l'évaluation devra aider les responsables et décideurs à répondre à la question de la nature même du MASA : sa prétention à constituer un véritable marché pour le spectacle vivant, avec tout ce que le terme « marché » recouvre, est-elle justifiée ?

LES THEMES DE L'EVALUATION

L'étude s'articulera autour des questions exposées ci-après.

Analyse du contexte

Pour permettre de dégager l'impact du MASA sur la situation des artistes africains et de la circulation de leurs œuvres, il est essentiel de procéder à l'analyse du contexte dans lequel s'est développé le MASA.

L'analyse de la situation de départ et l'estimation de son évolution sans le MASA permettront notamment de voir dans quelle mesure les difficultés identifiées par la Conférence de Liège ont été aplanies, d'identifier les difficultés qui subsistent encore aujourd'hui et de déterminer l'ampleur de la contribution spécifique du MASA aux changements constatés sur le marché des arts vivants africains depuis sa première édition, éventuellement par rapport à la situation qui aurait prévalu sans la création du MASA. La connaissance de la situation initiale permettra aussi de se rendre compte de l'adéquation des objectifs, de la pertinence et de l'efficacité des moyens mis en œuvre, de l'impact de sa contribution à la promotion des œuvres et des artistes africains, à leur intégration dans les circuits de diffusion internationaux et finalement, au développement économique et socio-culturel de l'Afrique.

Pertinence

- La pertinence est le bien fondé du programme : a-t-il répondu et répond-il encore aujourd'hui à un besoin réel ? Dans le cas du MASA, les évaluateurs s'attacheront donc à répondre aux questions suivantes :
 - Le MASA, dans sa forme actuelle, cadre-t-il avec les grandes orientations et priorités de l'Agence, ainsi qu'avec ses stratégies d'intervention ? Apporte-t-il une réponse significative à la préoccupation exprimée par les Chefs d'État et de Gouvernement visant à en faire « un véritable tremplin pour la diffusion des spectacles et un pôle structurant où s'articulent encore mieux cadre institutionnel et milieux professionnels » (Plan d'Action de Moncton) ?
 - Les objectifs cadrent-ils avec les politiques culturelles nationales des pays cibles du projet, et plus particulièrement avec celle de la Côte d'Ivoire, pays d'accueil et partie prenante du MASA ? Il serait en outre intéressant de savoir si la perception des objectifs du MASA est identique quels que soient les partenaires et les pays bénéficiaires
 - Considérant l'offre et la demande de produits culturels africains dans le domaine des arts vivants, le MASA répond-il correctement aux attentes des artistes et des acheteurs, des diffuseurs et tourneurs présents sur ce marché ?
 - Les besoins identifiés dans la phase d'élaboration du MASA existent-ils encore ? Ont-ils évolué ? D'autres besoins sont-ils apparus ?
 - Dix ans après la décision de créer le MASA, les objectifs assignés à ce programme paraissent-ils toujours réalistes ? Doivent-ils être corrigés ou complétés ?
 - Enfin, ces objectifs sont-ils complémentaires et/ou parallèles aux interventions des autres acteurs nationaux ou internationaux dans le domaine des arts de la scène ?

Préparation et conception

Il s'agit de déterminer si la conception et la préparation du projet MASA a été correctement effectuée au regard des résultats et objectifs recherchés :

- Les objectifs ont-ils été clairement déterminés et quantifiés ? Sont-ils réalistes et non conflictuels ?
- Quel a été le niveau de consultation des bénéficiaires au stade de la préparation et conception du projet ?
- Les moyens affectés à la réalisation des objectifs sont-ils adaptés ?
- Les partenaires choisis pour exécuter les opérations associées au projet sont-ils compétents et adaptés à l'exécution des tâches qui leur sont confiées ?
- Les processus de sélection des œuvres, pour le marché et pour le festival, sont-ils adéquats ?
- La planification des opérations a-t-elle été réaliste ? Quelle a été l'analyse des risques pouvant affecter le bon déroulement des opérations ?
- Les hypothèses faites au moment de la conception et de la préparation du projet MASA se sont-elles avérées pertinentes ?

Efficacité

L'efficacité étant la mesure de ce qui a effectivement été réalisé au regard des objectifs annoncés du projet, il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure chacun des résultats et effets escomptés sur les bénéficiaires a-t-il été atteint ? Qu'en est-il des projets d'accompagnement des retombées du MASA, de la constitution de réseaux de partenariat, de la formation, etc. ?
- Les principaux obstacles à la circulation des productions artistiques africaines ont-ils été levés ?
- Le dispositif mis en place pour faire connaître le MASA est-il efficace ?
- Les bénéficiaires visés ont-ils un accès facile aux services offerts par le projet et en sont-ils les vrais bénéficiaires ?

Efficiences

L'étude de l'efficacité est l'analyse du rapport entre les résultats et effets obtenus et les ressources utilisées. Elle permet de déterminer dans quelle mesure les ressources, structures et moyens mis en œuvre par les gestionnaires du MASA ont été en adéquation avec les objectifs poursuivis au travers de cette manifestation et s'ils ont été utilisés de manière performante et avec économie. Une analyse financière sera effectuée de façon à mettre en évidence les besoins de financement propres de ce projet qui a vocation, à l'avenir, à trouver seul ses financements, et qui, dans son appellation même, se présente d'abord comme un marché.

L'étude de l'efficacité devra en outre chercher à répondre aux questions suivantes :

- Quelles ont été les ressources financières octroyées au MASA, toutes sources confondues, depuis son origine ?
- Les résultats ont-ils été obtenus selon les coûts et les plans d'exécution prévus et si non, quels ont été les principaux facteurs de dépassement des coûts et délais ?
- L'évolution de la taille du MASA, de son mode d'organisation et de sa structure a-t-elle correspondu à une nécessité fonctionnelle ?

Effets et impacts

Il s'agit d'étudier les effets immédiats (effets) et à plus long terme et sur une base plus large (impacts), attendus et non attendus, des réalisations obtenues grâce à la mise en œuvre du projet. Au delà de la constatation de faits, il s'agit également d'expliquer pourquoi les changements observés ont eu lieu et dans quelle mesure ils sont imputables au projet.

Une première série de questions porte sur les bénéficiaires et leur degré de satisfaction quant aux services et produits fournis par le projet :

- Qui sont les bénéficiaires du MASA, comment ont-ils pris connaissance de cet événement, sont-ils des utilisateurs réguliers ?
- Certains professionnels ont-ils renoncé à participer au MASA ? Si oui, pour quelles raisons (il est important de les connaître) et se sont-ils tournés vers d'autres solutions ?

Une deuxième série de questions porte sur les changements imputables au MASA :

- En quoi le MASA a-t-il contribué à modifier les pratiques des professionnels et les conditions de circulation des œuvres et des artistes africains ?
- Dans quelle mesure a-t-il amélioré leur situation économique ?
- Le MASA a-t-il commencé à produire des effets concrets : par exemple l'émergence ou le renforcement d'entreprises dans le domaine des arts de la scène, la constitution de réseaux, une meilleure intégration des industries culturelles au développement économique, etc. ?
- Quel a été, pour les bénéficiaires, le niveau des retombées économiques attribuables au MASA ?

Dans toute la mesure du possible, l'équipe tentera, en analysant l'ensemble des coûts et avantages économiques liés au MASA, d'en estimer la rentabilité économique.

Suivi et mise en œuvre

Il s'agit d'étudier la façon dont est assuré le suivi de l'exécution du projet et dont sont résolus les problèmes et difficultés rencontrés, et d'étudier l'organisation même de la mise en œuvre du projet.

Les points suivants seront examinés :

- Des mécanismes de suivi ont-ils été mis en place pour vérifier l'avancement de l'exécution du projet et ses effets sur les bénéficiaires et si oui, sont-ils utilisés efficacement ? Des données statistiques ont-elles pu être recueillies pour mesurer les résultats et effets ?
- Les moyens alloués au suivi sont-ils suffisants et adaptés à ses ambitions ?
- Quels ont été les principaux problèmes rencontrés et quelles mesures ont été prises pour y remédier ?
- L'organisation et le soutien administratif et financier fournis par l'Agence et par les partenaires techniques étaient-ils adaptés et suffisants ?

Durabilité

La durabilité d'un projet est sa capacité à se maintenir et à produire ses effets et impacts dans le long terme, au-delà de l'achèvement de son exécution et après la fin des financements extérieurs.

La durabilité du MASA doit s'appréhender sous plusieurs angles :

- sous l'angle de son appropriation et de sa popularité auprès du public, des artistes et des professionnels des arts vivants, qui tendent à refléter son acceptabilité socioculturelle;
- sous l'angle de ses retombées économiques et culturelles ;
- sous l'angle financier, tout particulièrement important compte tenu de son nouveau statut et de son autonomisation financière progressive vis à vis de l'Agence.

L'analyse de la durabilité devra plus particulièrement éclairer l'Agence sur les points suivants :

- quel est l'intérêt du public, des bénéficiaires et des acheteurs internationaux pour les éditions futures du MASA ?
- dans quelle mesure les services offerts par le MASA sont-ils familiers à et reconnus de ceux à qui ils sont destinés ?

- face à l'évolution prévisible du marché du spectacle des arts vivants, dans quelle mesure le MASA peut-il continuer de produire ses résultats, mais aussi ses effets et impacts attendus ?
- quelles sont, dans l'état actuel des choses, les perspectives de viabilité financière du MASA ?

CONCLUSION, RECOMMANDATIONS ET LEÇONS A RETENIR

L'évaluation doit conduire à l'établissement de conclusions, recommandations et leçons à retenir utiles et réalistes, aptes à accroître la qualité et l'efficacité du projet ou programme évalué et, si possible, à contribuer à améliorer l'efficacité de l'ensemble des interventions l'Agence.

La conclusion fera la synthèse des principales constatations et résultats de l'étude concernant chacun des thèmes de concentration évoqués ci-dessus. Elles mettront particulièrement en évidence les éléments suivants :

- la véritable nature du MASA (marché, festival, autre) et ses spécificités par rapport à d'autres manifestations culturelles similaires (coopérations bilatérales ou multilatérales) ;
- les points forts et points faibles du MASA, relativement à ces autres manifestations et de façon absolue ;
- les facteurs de succès et d'échec du MASA et en particulier ceux qui freinent ou empêchent la circulation des artistes;
- les perspectives du MASA, tel qu'il existe aujourd'hui.

Les recommandations comprendront des propositions pour améliorer l'efficacité globale du MASA et de ses mesures d'accompagnement et, le cas échéant, des propositions pour réorienter ses objectifs. Elles suggéreront de nouvelles voies à explorer pour répondre au mieux aux attentes des bénéficiaires. Des propositions permettant d'améliorer la qualité des prestations mais aussi l'efficience sont indispensables, quelles que soient les conclusions concernant l'efficacité du projet. Les recommandations devront donc chercher à apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Existe-t-il de meilleurs moyens d'atteindre les objectifs, les effets et les impacts recherchés ?
- Existe-t-il d'autres façons plus efficaces de gérer le MASA tel qu'il est actuellement conçu ?
- Comment le MASA pourrait-il être ajusté en termes de conception et d'organisation pour répondre aux besoins qui ne sont pas ou incomplètement pris en compte ?
- Quelles sont les solutions alternatives et nouvelles qui pourraient avoir leur place dans le cadre des objectifs du MASA ?
- Comment assurer la collaboration avec les autres intervenants (au plan national, bilatéral et multilatéral) ?
- Comment le MASA peut-il contribuer à lever les obstacles à la circulation des productions artistiques africaines ?

Les leçons à retenir dépassent le cadre strict du projet ou programme évalué. Il s'agit de dégager, grâce à l'évaluation, des leçons de l'expérience dont pourront tirer profit l'ensemble des interventions en cours et futures de l'Agence de la Francophonie.

ROLES ET RESPONSABILITES

L'AGENCE DE LA FRANCOPHONIE

- L'élaboration des termes de référence et la définition des objectifs et de la portée de l'évaluation
- La mise à disposition de toute l'information disponible à l'Agence de la Francophonie concernant le programme
- L'encadrement à toutes les étapes de l'exécution

- L'approbation de tous les documents produits
- La coordination du processus d'examen interne à l'Agence
- La publication externe des résultats de l'évaluation

L'EQUIPE D'EVALUATION

- L'élaboration d'un plan de travail
- La conduite de l'évaluation et la gestion quotidienne des activités
- La présentation à l'Agence des rapports et documents faisant partie de son mandat
- L'établissement des résultats et leur présentation, conformément aux termes de références de son mandat

PROCESSUS D'EVALUATION

LA PROPOSITION DE TRAVAIL

La proposition de travail pour la réalisation de l'évaluation conformément au présent cahier des charges comportera les éléments suivants :

- description des méthodes de collecte et de traitement des données ;
- description des méthodes et instruments choisis pour mesurer les résultats, les effets et impacts et description des méthodes d'analyse (les grilles d'analyse et les questionnaires d'enquête devront être soumis à l'approbation du représentant de l'Agence avant que ne débute la phase de collecte des informations) ;
- calendrier d'exécution prévisionnel et répartition des tâches au sein de l'équipe ;
- budget prévisionnel : à titre indicatif, un format de budget vous est proposé en annexe, vous pouvez l'utiliser tel quel ou l'adapter à vos besoins. Dans tous les cas, les coûts de réalisation doivent être ventilés de façon à faire ressortir les frais d'expertise, les frais de missions sur le terrain et les frais annexes, totaux et unitaires.

LES DONNEES⁶

L'évaluation pourra se faire sur la base de deux types de données : sur la base des documents et dossiers du programme et sur la base de données recueillies par des enquêtes de terrain.

Les dossiers et documents relatifs au MASA

Pour les dossiers relatifs au MASA et les dossiers administratifs restituant les aspects techniques et financiers des actions menées, l'équipe pourra utilement contacter le siège du MASA à Abidjan ainsi que les correspondants de ce projet au sein de l'Agence de la Francophonie.

(a) Au Siège du MASA :

- Thomas Manou Yablaih, Directeur Général du MASA, Abidjan
- Maimouna Coulibaly, Responsable de la Commercialisation
- Zié Coulibaly, Responsable de la Régie Générale
- Le Responsable Financier

Cette partie des entrevues qui se tiendra à Abidjan s'étendra aux autorités politiques et administratives ivoiriennes impliquées dans le financement et l'organisation du MASA.

(b) Au siège de l'Agence à Paris :

⁶ Les listes qui figurent dans ce document ne sont pas exhaustives et certaines coordonnées peuvent ne pas être à jour. Le travail des évaluateurs comprend la mise à jour des informations et la recherche d'informations complémentaires.

Entrevue et collecte de documents, notamment auprès des responsables de la Direction de la Culture et du Patrimoine, et en particulier :

- Bernard Petterson, Directeur de la Culture et du Patrimoine (DCP)
- Jean-Claude Crépeau, Directeur du cinéma et des médias et Directeur Financier lors des trois premières éditions du MASA
- Michèle Marcadier, Logistique, trois premières éditions du MASA
- Clément Duhaime, Conseiller spécial du Secrétaire Général de la Francophonie, a participé aux trois premières éditions du MASA
- Paul-Charlemagne Coffie, Direction du cinéma et des médias, a participé au MASA dès la 1^{ère} édition
- Jacques Deck, Responsable de Projets "Arts de la scène" dès le 1^{er} MASA, Direction de la Culture et du Patrimoine (DCP)

Le terrain

Sur le terrain (Afrique, Europe, Amérique), des données pourront être recueillies lors d'entrevues avec une sélection de bénéficiaires et de partenaires institutionnels ou privés qui ont été particulièrement impliqués dans les activités du MASA.

Parmi les groupes à consulter, on trouvera des représentants :

- des bénéficiaires du MASA : artistes sélectionnés pour le marché et pour le festival, artistes bénéficiaires de sessions de perfectionnement professionnels, acheteurs, institutions chargées de la culture dans les pays bénéficiaires;
- des participants tels que : formateurs, sélectionneurs, partenaires techniques (organiseurs, soutien technique);
- des observateurs : journalistes, institutionnels.

Les listes des participants aux différentes éditions pourront être consultées pour prendre contact avec les divers types de bénéficiaires.

En outre, les évaluateurs pourront rencontrer :

- des participants à la réflexion et à la réalisation du 1^{er} MASA, pour recueillir des informations concernant la détermination des objectifs de départ;
- des membres du comité de pilotage (professionnels du MASA actuel);
- Jean-Marc Genier et Dominique Thiange (Conseil Francophone de la Chanson, Bruxelles et Montréal, partenaire du MASA);
- Michelle Robert, de l'Association Française d'Action Artistique (AFAA), dont fait aujourd'hui partie Afrique en création (Paris), partenaire du MASA;
- Alain Paré (CINARS, Montréal).

CONDITIONS PARTICULIERES DE PRESENTATION DE LA SOUMISSION

COMPOSITION ET QUALITES DE L'EQUIPE CANDIDATE

L'équipe d'évaluation, composée d'au plus trois experts/Sociétés, issus de pays membres de la Francophonie du Nord **et** du Sud, devra être constituée de façon à inclure les spécialités ci après :

- Spectacle vivant et arts de la scène, notamment africains
- Economie de la culture et plus particulièrement du spectacle vivant
- Gestion et évaluation de projet

L'équipe dans son ensemble devra faire la preuve de ses connaissances de l'environnement socioculturel de l'Afrique, une connaissance particulière de la Côte d'Ivoire étant considérée comme un plus.

ELEMENTS DEVANT OBLIGATOIREMENT FIGURER DANS LE DOSSIER DE CANDIDATURE

1. Un curriculum vitae de chaque membre de l'équipe
2. Le document mettra en évidence les avantages procurés par l'association des membres de l'équipe.
3. La proposition de travail (les éléments devant y figurer sont précisés plus haut, point 4.1.).

MODALITES DE REMISE DE LA PROPOSITION A L'AGENCE

Le document contenant la proposition de l'équipe devra être fourni en six exemplaires, par voie postale ou en main propre, ainsi que, dans toute la mesure du possible, par voie électronique.

Adresse postale : Agence Intergouvernementale de la Francophonie
Direction de la programmation et de l'évaluation
Attention : M. Jack Batho
13, quai André Citroën
75015 Paris
France

Pour une remise directe au siège de l'Agence, s'adresser :

Agence Intergouvernementale de la Francophonie
Accueil
13, quai André Citroën
75015 Paris - France
(Demander un récépissé)

Adresse électronique : jack.batho@francophonie.org

Renseignements complémentaires auprès d'Isabelle Sannié, chargée de l'évaluation à la DPE –
Tel : 01.44.37.32.15 ou isabelle.sannie@francophonie.org

CRITERES DE SELECTION DES PROPOSITIONS

CRITERES D'ELIGIBILITE

1. Pluridisciplinarité et plurinationalité, conformément à ce qui est indiqué dans le présent cahier des charges.
2. Indépendance de l'équipe : les membres de l'équipe ne doivent pas avoir pris part à la conception, à l'exécution ou au suivi du projet ou programme à évaluer, et sa participation à tout autre projet ou programme ne doit pas être susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts lors de l'évaluation.

CRITERES DE SELECTION

1. Adéquation des domaines de compétence des membres de l'équipe avec le domaine d'intervention concerné.
2. Expérience attestée des membres de l'équipe dans leur domaine d'intervention respectif.

3. Expérience de l'équipe dans la zone géographique concernée par l'évaluation.
4. Qualité de la méthodologie proposée :
 - (a) compréhension des termes de références et du sujet à traiter ;
 - (b) connaissances spécifiques en matière d'évaluation.
5. Qualité rédactionnelle et qualité de la présentation.

Les documents à produire :

Tous les documents à produire doivent être transmis à l'Agence en version électronique, par courrier électronique ou sur disquette en version Word, et sur support papier, en nombre d'exemplaires indiqués.

- (i) un mois après le démarrage des travaux
 - un condensé de l'analyse documentaire (dossiers et documents restituant l'histoire du projet et les aspects techniques, financiers et juridiques des actions menées) et des entretiens avec les responsables du programme ou autres personnes concernées ;
 - le(s) questionnaire(s) et/ou guide(s) d'entretien à dispenser sur le terrain et la description de toute autre méthode de collecte de l'information ;
 - une liste argumentée des intervenants à rencontrer sur le terrain
 - un plan de travail définitif, établi d'après le cadre de référence et qui planifie l'évaluation en détail.
- (ii) à la fin des travaux de terrain
 - un rapport de mission faisant le point sur la collecte des informations, les observations et les premières conclusions tirées des enquêtes.
- (iii) A la fin des travaux d'évaluation : le rapport final
 - une version provisoire du rapport d'évaluation doit être remise à l'Agence (DPE/DCP) en 8 exemplaires au plus tard mi-mai 2001. Le document inclura notamment un sommaire, les conclusions, recommandations et leçons à retenir accompagnés d'une synthèse. Il sera examiné par les personnes compétentes à l'Agence puis retourné à l'équipe d'évaluation au plus tard 10 jours après sa remise, avec des commentaires et amendements.
 - la version définitive du rapport d'évaluation, reprenant la version provisoire, tiendra compte des recommandations et amendements de l'Agence. Le document devra être déposé à l'Agence en 125 exemplaires au plus tard deux semaines après que l'Agence aura retourné le rapport provisoire à l'équipe d'évaluation.
 - deux disquettes contenant les éléments du rapport (principal, annexes, synthèses).

A l'issue des travaux, l'équipe d'évaluateurs devra faire une présentation orale de son travail devant des représentants de l'Agence à son siège à Paris.

ANNEXE 2
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES
POUR L'EVALUATION EXTERNE DU MASA

Direction du Masa			
Thomas Manou Yablaih	Directeur	Côte d'Ivoire	1995 à 2001
Joseph Kapet	Responsable Financier	Côte d'Ivoire	1997 à 2001
Zié Coulibaly	Régie Générale	Côte d'Ivoire	Tous
Maïmouna Coulibaly	Promotion et Documentation	Côte d'Ivoire	1997 à 2001
Chantale N'Cho	Marqueting	Côte d'Ivoire	1999 et 2001
Diffuseurs			Masa
Anne Neumann	Tanzmesse NRW Essen (Foire de danse)	Allemagne	1997 et 2001
Brigitte Kaquet	Festival Voix de Femme	Belgique	1999 - 2001
Jean-Pierre Guingané	Fitmo, Fest. Théâtre	Burkina	Tous
Ambroise Mbia	Retic, Fest. Théâtre	Cameroun	1999 et 2001
Christian Mousset	Fest. Musiques Métisses	France	Tous
Patrick Le Mauff	Fest. Théâtre Limoges	France	2001
Guy Lenoir	Migrations Aquitaines	France	1999 et 2001
Bertrand de Laporte	Musiques sur l'île nantes	France	Tous
Philippe Gouttes	Zone Franche	France	Tous
Jean-Marc Genier	Conseil Francophone de la Chanson	Suisses	Tous
Dominique Thiange	Conseil Francophone de la Chanson	Belgique	Tous
Adama Traoré	Festival Théâtre des Réalités	Mali	Tous
Louis Helmer	World Music Theatre Fest.	Hollande	1995 et 2001
Geneviève François-M.	Délégation de la Communauté Française de Belgique	Belgique	
Monique Blin	ex Directrice Festival des Francophonies de Limoges	France	1993 à 1999
Gilles Frucaux	Buda musique	France	

Observateurs			Masa
Jacques Deck	AIF (Arts de la scène)	France	Tous
Jean-Claude Crépeau	AIF (finances)	France	1993 et 1995
Luc Ngounou	AIF (finances)	France	1993 et 1995
Michel Jabre	Producteur musique	RCI	Tous
Daniel Cuxac	Producteur musique	RCI	Tous
Michel Butrille	Producteur musique	RCI	Tous
Haury Tours	Agence de voyage	RCI	Tous
Francis Angol	Badejo Dance Cie	Angleterre	2001
Ouseynou Wade	Biennale de Dakar	Sénégal	2001
Bienvenu Richard Obela	Cie Nzonzi Théâtre	Congo	97 - 99 - 01
Moustapha Tambaou	Conseiller Technique du Ministre de la Culture	Sénégal	2001
Bernard Silovy	Journal Le Vif-Express	Belgique	01
Olivier Barlet	Magazine Africultures	France	1999 et 2001
Catherine Millet	Photographe	France	Tous
Théogène Karabayinga	Journaliste RFI	France	1997 à 2001
Thierry Perret	Journaliste MFI	France	2001
Franck Tenaille	Journaliste	France	1993 à 1999
Soro Solo	Journaliste radio	RCI	Tous
Jacob Bamongo	Régisseur	Burkina	Tous
Michel Faure	Régisseur	Suisse	Tous
Jean-Servais Bakyono	Journaliste	RCI	Tous
Agnès Kraidy	Journaliste	RCI	Tous
Manda Tchebwa	Journaliste	RDC	Tous
Stéphane de Comarmond	Producteur musique	Madagascar	1995 et 1997
Baovola Fidison	Journaliste, chargée de projets, Centre Culturel Français	Madagascar	1997 et 1999
Marie-Louise Mumbu	Journaliste	RDC	2001
Eddy Kapeya	Journaliste	RDC	2001

Institutionnels			Masa
Dramane Koné	Ministre de la Culture (Président du Conseil d'Administration)	RCI	2001
Roger Dehaybe	Administrateur Général AIF (Vice-Président du CA)	France	1997 à 2001
Lucien Houédanou	Département culture UE en RCI	RCI	1997 à 2001
Gabrielle Von Broshowsky	ex. Chef de délégation UE en RCI	France	1997 à 2001
Christian Bouquet	Attaché culturel Ambassade de France	RCI	1999 et 2001
Jean-Marc Fratani	Directeur du Centre Culturel Français	RCI	2001
Bruno Asseray	Direction de la Culture MAE	France	aucun
Jacques Szalay	Ministère des Affaires Etrangères	France	
Joel Dechezleprêtre	Directeur Afrique en Créations	France	1999
Guy Dogbo	Chargé de la Culture, Mairie d'Abidjan	RCI	Tous
Cyrus Parfait	Directeur de la promotion artistique, Ministère de la Culture	Madagascar	aucun
M. Olchowsky	Directeur, Centre Germano-Malgache	Madagascar	aucun
Pierre Leboul	Conseiller Culturel, Ambassade de France	Madagascar	aucun
Elie Rajoarison	Conseiller Culturel, ville d'Antananarivo	Madagascar	aucun
Michel Raharison	Technicien-Régisseur, Centre Germano-Malgache	Madagascar	1995 et 1999
Michel Andriamanana	Technicien-Régisseur, Centre Culturel Français	Madagascar	aucun
Lye Yoka	Conseiller, Ministère de la Culture	RDC	2001
Isabelle Tshombe	Ministre de la Coopération chargé de la Francophonie	RDC	aucun
Maliyabwana Kirongozi	Correspondante AIF	RDC	aucun
Freddy Jaquet	Directeur, Centre Wallonie-Bruxelles	RDC	aucun
Brain Tshipaka	Animateur culturel, Centre Wallonie-Bruxelles	RDC	2001
Jean-Michel Champault	Conseiller Culturel, Ambassade de France	RDC	aucun
Stéphanie Suffren	Animatrice culturel, Centre culturel Français	RDC	1999
Corneille Monoko	ex conseiller, Ministère de la Culture	RDC	aucun
Ali ZAIEM	Directeur de Cabinet du Ministre de la culture	Tunisie	aucun
Latifa MOKHADEM	Conseiller du ministre et chargée de la coopération internationale	Tunisie	aucun
Lofti LOUNIS	Directeur du théâtre (Ministère de la culture)	Tunisie	aucun
Boubaker KHLOUGE	Directeur de la Musique et de la danse (Ministère de la Culture)	Tunisie	aucun
Hichem ROSTOM	Directeur artistique des Journées théâtrales de Carthage	Tunisie	aucun
Patrice PETEUIL	Conseiller culturel / Institut Français de Coopération	Tunisie	1993 à 1999

Troupes artistiques			Masa
Claude Gnakouri	Cie Ymako Teatri	RCI	Tous
Sylvain Sery	Manager groupe Awana	RCI	Tous
Yves Gaiho	Administrateur Boni Gnaoré	RCI	Tous
Abdoulaye Diakité	Cie les 7 Kouss, Théâtre	Sénégal	1999 et 2001
Sidiki Doumbia	Manager Ismael Isaac	RCI	Tous
Béatrice Kombé	Chorégraphe Cie Tchétché	RCI	1995 à 2001
Edith Nessesmon	Chorégraphe Cie Klozai	RCI	1995 à 2001
Martin Guédéba	Metteur en scène Cie Cercle Duo Théâtre	RCI	1993 à 2001
Souleymane Koly	Metteur en scène Cie Kotéba, Manager JBAN	RCI	1993 à 1999
Wéré Wéré Liking	Metteur en scène Cie Kiyi Mbock	RCI	Tous
Ignace Alomo	Comédien Cie Sékédoua	RCI	Tous
Rossy	Leader du groupe Rossy	Madagascar	1993
D'gary	Leader du groupe D'gary	Madagascar	1995
Léopold Roger Raharison	Leader du groupe Terano	Madagascar	1999
Samoela Rasolofoniana	Leader du groupe Samoela	Madagascar	1999
Androy Surgi	Leader du groupe Vilon Androy	Madagascar	2001
Roméo Andriamandresy	Leader du groupe Lego	Madagascar	2001
Henry Randrianierenana	Metteur en scène Cie Johary	Madagascar	1995
Christiane Ramanantsoa	Metteur en scène Cie Miangaly	Madagascar	aucun
Théo Raharinasy-R.	Chorégraphe Cie Tsingory	Madagascar	1997
Ariry Andriamoratsiresy	Chorégraphe Cie Rary	Madagascar	2001
Sara	Chorégraphe Cie Disaraga	Madagascar	aucun
Jean-Brice	Danseur Cie Vahinala	Madagascar	aucun
Jupiter	Leader du groupe Okwess	RDC	1999
Wendo Kalosoy	Leader du groupe Wendo	RDC	1999
Jean Goubald	Leader du groupe Jean Goubald	RDC	2001
Christian Amissi	Leader du groupe Fusion	RDC	aucun
Asumbi Devi	Leader du groupe C'est ça musica	RDC	aucun
Rocky	Chanteur Rap, animateur d'une émission radio	RDC	aucun

Troupes artistiques			Masa
Katanga Mupey	Metteur en scène Cie Théâtre des Intrigants	RDC	Tous
Landa Diana	Régisseur Cie Théâtre des Intrigants	RDC	Tous
Mitendo Mwadi Yinda L.	Directeur Cie Théâtre des Intrigants	RDC	Tous
Jean Shaka	Acteur Cie Écurie Maloba	RDC	1997 et 2001
Nono Bakwa	Metteur en scène Cie Écurie Maloba	RDC	1997 et 2001
Hédi DONNIA	leader du groupe Hédi Donnia	Tunisie	2001
Zouhair GOUJA	Encadrement du groupe Hédi Donnia	Tunisie	2001
Ezzedine GANNOUN	Metteur en scène / Directeur du Théâtre Organique	Tunisie	95, 97, 99
Mohamed DRISS	Metteur en scène / Directeur du Théâtre National	Tunisie	1997
Fadhel JAIBI	Metteur en scène / Directeur de Familia Production	Tunisie	aucun
Nouredine EL ATI	Metteur en scène / Directeur du Théâtre de l'Etoile du Nord	Tunisie	aucun
Med Moktar LOUZIR	Metteur en scène / Dir. du Centre N. des Arts de la Marionnette	Tunisie	aucun
Imed JEMAA	Chorégraphe du Théâtre de la Danse / compagnie Imed jema	Tunisie	1995 et 1997
Nawal SKANDRANI	Chorégraphe / Ex directrice du Ballet National	Tunisie	1993