



DT Global

Un projet exécuté par
DT GLOBAL IDEV Europe SL
en consortium avec PROMAN,
DEDALE et Universitat de València



Ce projet est cofinancé
par l'Union européenne

Programme d'Appui aux Industries Créatives et à la Gouvernance de la Culture
(Programme Culture et Emplois - PAIC GC)

PLAN DE RECHERCHE ET DE FORMATION DU PAIC GC et son Programme de Formation Transversal

Assistance Technique Long-Terme, Août 2020

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	4
2. Les composantes du programme PAIC GC.....	4
3. Les activités concernées.....	6
4. Les groupes cibles et les objectifs des activités de formation du PAIC GC	7
5. La nécessité d'un plan de formation transversal	8
6. Les résultats de l'atelier d'élaboration du plan de formation 22-24 juillet.....	9
6.1. Les activités de formation indépendantes et leur séquence dans la 1^{ère} année.....	9
6.2. Les activités allouées au Programme Transversal de Formation	12
7. Les éléments du Plan de Recherche et de Formation Transversal du PAIC GC.....	12
7.1. Caractère de la formation et les formats qui en dérivent	12
7.2. La matière première de la formation du PAIC GC : les créateurs pour les uns, les filiales pour les autres.	13
7.3. L'application de ces principes à la série des activités de formation indépendantes du PAIC GC	14
8. Le Programme Transversal de Formation	15

SIGLES ET ACRONYMES

AT	Assistance Technique
AT CT	Assistance Technique Court Terme
AT LT	Assistance Technique Long Terme
CA	Conseil d'Administration
CP	Comité de Pilotage
CR	Comité de Revue
CR HB	Conseil Régional des Hauts Bassins
DGESS	Directeur Général des Études et des Statistiques Sectorielles
DRCAT	Direction Régionale de la Culture, des Arts et du Tourisme
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ENAM	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FDCT	Fonds de Développement Culturel et Touristique
GA	Gouvernance Appliquée
HB	Hauts Bassins
MCAT	Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme
PAIC GC	Programme d'Appui aux Industries Créatives et à la Gouvernance de la Culture
PASC	Programme d'Appui au Secteur de la Culture
PIB	Produit Intérieur Brut
PRAG	Marchés publics et subventions dans le cadre des actions extérieures de l'UE – Un guide pratique
PTA	Plan de Travail Annuel
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaire technique et Financier
SNCT	Stratégie Nationale de la Culture et du Tourisme
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Programme

1. Introduction

Le Programme d'Appui aux Industries Créatives et à la Gouvernance de la Culture (PAIC GC) vise à renforcer la gouvernance du secteur culturel tant au niveau central qu'au niveau local décentralisé et à accroître la création d'emplois dans des filières culturelles prioritaires : image (cinéma et télévision), arts de la scène (musique, théâtre, conte et danse), artisanat d'art et arts appliqués (design, mode et accessoires de mode). Le champ d'intervention est élargi au tourisme culturel dans la Région des Hauts Bassins.

Dans le Rapport Préliminaire délivré en mars 2020, l'AT LT du PAIC GC a identifié des blocs thématiques transversaux dans le Plan d'Action du PAIC GC, qui concernent toutes les trois composantes qui sont impliquées dans la mise en œuvre du PAIC GC : le FDCT, le CR HB et le MCAT. L'AT a ensuite proposé de travailler vers un **Plan de Recherche et de Formation Transversal**. Cette approche implique pour le PAIC GC, la coopération transversale entre les trois composantes d'un côté, par l'élaboration d'un plan de recherche et de formation conjoint, dans lequel figure un **Programme Transversal de Formation**. Ce programme conjoint contient un **autre aspect de transversalité car il réunit les deux grands groupes cibles**, les opérateurs culturels et le personnel des institutions publiques dans la même formation. Le Plan de Recherche et de Formation Transversal identifie en outre, comme une autre section à part, la **série des formations indépendantes qui vont être mises en œuvre par une composante spécifique**.

La méthodologie adoptée par l'AT dans l'élaboration du Plan Transversal de Recherche et de Formation a consisté dans l'analyse des activités de formation prévues dans le plan d'action du PAIC GC à la lumière des objectifs du programme comme point de départ, puis de procéder à l'état des lieux pour vérifier la perception spécifique du niveau des compétences et des priorités attendu d'être adressé par le programme de formation du PAIC GC de la part des groupes cibles, pour finalement rechercher les bonnes pratiques adoptées dans ce genre de formation continue professionnelle qui permettent d'optimiser les résultats d'apprentissage. Les résultats de cette approche ont été présentés à l'atelier de planification du plan de formation transversal afin que les participants fassent les choix a) de l'approche à suivre dans le programme de formation, b) des activités à inclure dans le programme transversal d'un côté, et dans le programme des activités indépendantes de l'autre et c) du séquençement des activités indépendantes.

Cet atelier qui s'est tenu à Ouagadougou du 22 au 24 juillet 2020 a parvenu à des choix qui sont à la base du présent plan et qui servent à la préparation du prochain atelier de planification des activités de la 1^{ère} année de mise en œuvre du PAIC GC.

2. Les composantes du programme PAIC GC

Le programme est mis en œuvre par trois entités différentes selon les mandats suivants :

Les deux premières, **le MCAT y compris la DRCAT HB, et le Conseil régional des Hauts-Bassins**, ont pour mandat la formulation des orientations et des politiques culturelles ainsi que les instruments de leur mise en œuvre au plan central et régional, avec la région des Hauts Bassins comme projet pilote. Ceci implique une bonne connaissance de l'économie créative au Burkina Faso et dans la sous-région, une connaissance des instruments de politique culturelle et une bonne pratique en matière de gouvernance participative.

La troisième, le **FDCT**, a pour mandat au plan national et régional, avec la région des Hauts-Bassins comme opération pilote, d'apporter les appuis financiers et non financiers dont les opérateurs culturels et leurs organisations faitières ont besoin pour dynamiser leurs entreprises et créer de la valeur économique et sociale de manière à faire de la culture un vecteur essentiel de la croissance au Burkina Faso.

La réalisation de ce mandat requiert du personnel du FDCT, une connaissance approfondie des filières et des chaînes de valeur qui les composent, les dysfonctionnements qui minent la performance des différentes chaînes de valeur, et les activités et les besoins des opérateurs culturels qui animent les chaînes de valeur des filières prioritaires retenues. La réalisation du mandat requiert aussi, la connaissance des instruments financiers et non financiers et les bonnes pratiques adoptées par des institutions comparables au FDCT, le choix des instruments les plus appropriés et leur maîtrise.

Ces trois institutions sont appuyées techniquement par **l'Assistance Technique Long Terme** dans la planification et la mise en œuvre cohérente et efficace des activités prévues dans les divers contrats de subvention afin que les résultats des activités concourent à la réalisation des produits escomptés du PAIC GC :

- (i) Produit 1 : Les opérateurs des filières culturelles telles que le cinéma et d'audiovisuel, les arts de la scène, l'artisanat d'art et le design¹, ont un meilleur accès aux financements, aux marchés et sont mieux structurés,
- (ii) Produit 2 : Les potentialités des régions en matière de tourisme culturel sont mises en valeur au travers du projet pilote de la région des Hauts Bassins.
- (iii) Produit 3 : Les capacités du personnel du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme, ainsi que des collectivités locales des Hauts Bassins permettent une mise en œuvre opérationnelle et efficace.

Les produits contribuant aux deux objectifs spécifiques du PAIC GC :

Objectif spécifique 1 : Améliorer la création d'emplois dans les filières prioritaires, moteurs des industries culturelles.

Objectif spécifique 2 : Contribuer au renforcement de la gouvernance culturelle du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme (MCAT) et de la décentralisation culturelle au niveau régional.

Ainsi donc, le PAIC GC n'a pas pour ambition de régler tous les problèmes qui minent les industries créatives et culturelles au Burkina Faso. Ses objectifs sont spécifiques (i) accroître la création d'emplois dans les filières prioritaires ciblés ; et (ii) contribuer au renforcement de la gouvernance culturelle du Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme (MCAT) et de la décentralisation culturelle au niveau régional (la région des Hauts-Bassins en pilote). **Viser le meilleur impact possible par rapport à ces deux objectifs doit donc être aussi le but de toute activité de formation.**

¹ La convention de financement du PAIC GC nomme « *le cinéma et d'audiovisuel, les arts de la scène, l'artisanat d'art et le design* ». L'AT LT recommande aux composantes du PAIC GC de publier une note sur la définition précise des filières et de leurs sous-filières ciblés, car différentes compréhensions sont en circulation, notamment concernant la question si les arts plastiques sont inclus.

3. Les activités concernées

Ci-dessous, nous présentons les activités du Plan d'Action du PAIC GC qui visent des activités de formation ou d'études. Ces activités ont fait l'objet du travail d'un atelier d'élaboration du Plan de Recherche et de Formation transversal qui s'est tenu du 22 au 24 juillet 2020. Les activités d'études sont intégrées au plan de formation à cause de la nécessité de déterminer si ces activités ont un impact sur la formation, par exemple en livrant des résultats nécessaires pour une formation, et dont nous devons tenir compte dans la détermination de la séquence et du calendrier des activités.

Études/Recherches

- **Activité 2.3.3** Soutenir les projets de recherche sur la culture et le tourisme culturel des Hauts Bassins.
- **Activité 3.1.2** Appuyer la réalisation des études sur l'état des lieux des capacités du MCAT en matière de recherche et formation (ENAM et autres écoles).
- **Activité 3.1.1** Appuyer la réalisation d'une étude d'identification des activités culturelles dans le cadre de la prise en compte de la branche « Culture » dans la comptabilité nationale.
- **Activité 3.1.13** Appuyer l'actualisation et la complémentation des répertoires et cartographies d'opérateurs culturels et touristiques au Burkina Faso, en intégrant tous les opérateurs du secteur.

Formations

- **Activité 1.1.0** : Accompagner le Fonds pour la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation du Fonds, notamment la formation des membres du CA du fonds.
- **Activité 1.1.3** : Organiser des sessions de formation au profit des agents du FDCT et MCAT.
- **Activité 1.1.12** : Élaborer et mettre en œuvre des mécanismes dédiés à la formation des opérateurs culturels.
- **Activité 1.1.13** : Organiser des sessions de renforcement de capacités dans la conception et la formulation de projets au profit des opérateurs dans les filières prioritaires.
- **Activité 1.1.14** : Organiser des sessions de formation en gestion de projets culturels pour les porteurs de projets financés.
- **Activité 1.3.5** : Identifier des structures professionnelles, associatives ou privées pouvant accompagner et apporter un soutien technique aux opérateurs culturels et touristiques, en matière de formulation de projets, gestion, communication, levés de fonds, domaines techniques liés à la culture ou le tourisme, etc.
- **Activité 1.3.6** : Mettre en œuvre des dispositifs de formation pour renforcer les capacités d'accompagnement et conseil des structures identifiées.
- **Activité 2.1.8** Appuyer la formation des agents de la Direction Régionale de la Culture, des Arts et du Tourisme et du Conseil Régional des HB en matière de développement culturel et touristique.
- **Activité 2.3.1** Appuyer l'élaboration d'un plan de renforcement des compétences des opérateurs culturels, y compris le tourisme culturel de la Région des Hauts Bassins.
- **Activité 2.3.2** Appuyer la mise en œuvre du plan de renforcement des compétences des opérateurs culturels y compris le tourisme culturel des Hauts Bassins.
- **Activité 2.1.8** : Appuyer la formation des agents de la Direction Régionale de la Culture, des Arts et du Tourisme et du Conseil Régional des HB en matière de développement culturel et touristique.
- **Activité 3.1.11** Organiser une formation des agents du MCAT sur la méthodologie de mesure des indicateurs pour le suivi de la SNCT et du PAIC GC
- **Activité 3.1.12** Organiser des formations sur les techniques statistiques
- **Activité 3.2.1** Participer à la révision du plan de formation des agents des services centraux et déconcentrés du MCAT.
- **Activité 3.2.2** : Appuyer l'organisation et contribuer aux sessions de formation au profit des agents des services centraux et déconcentrés du MCAT dans l'accompagnement à la structuration des opérateurs de la culture et du tourisme (Administration, planification stratégique et opérationnelle).
- **Activité 3.2.4** Contribuer à la formation des agents de la DRCAT, du CR des HB et des structures administratives en charge de la culture dans les HB en matière de développement des secteurs d'activité culturelle et touristique (économie de la culture, tourisme culturel, réglementation et législation culturelle, etc.
- **Activité 3.2.5** Appuyer la formation diplômante des agents en planification, production statistique, suivi-

- évaluation, conception et gestion de projet, etc.
- **Activité 3.2.6** Appuyer la conception de la formation des enseignants des écoles de formation artistique (stage pratique, voyage d'études, workshop en musique, danse, art plastique et équipement etc.).
- **Activité 3.2.7** Appuyer l'organisation et contribuer aux sessions de formations ciblées en entrepreneuriat et gestion de projets culturels, évaluation de projets culturels, culture et développement, sources de financement de la culture, pour les opérateurs culturels.
- **Activité 3.4.9** Appuyer l'appropriation des outils de gestion et de modernisation de l'administration culturelle et touristique.
- **Activité 4.2.3** Appuyer l'organisation des sessions de formation au profit des cadres du programme et des structures techniques du MCAT.
- **Activité 4.1.3** Appuyer la formation des acteurs sur les outils du programme, y compris le suivi-évaluation.

En plus de ces activités, il y a l'Activité 1.1.17 « Réaliser une étude de faisabilité sur l'accès des opérateurs culturels burkinabé aux marchés de biens et services culturels ». Bien qu'il s'agisse d'une activité d'étude, elle n'est pas directement liée à la planification de la formation car elle a été programmée dans la deuxième année et n'a pas été retenue dans la liste. Néanmoins, elle va livrer des éléments importants qui vont être intégrés dans la formation dès qu'ils seront disponibles.

4. Les groupes cibles et les objectifs des activités de formation du PAIC GC

Les groupes cibles de la formation se définissent à travers les objectifs spécifiques du PAIC GC et à travers le mandat des trois composantes du PAIC GC : il s'agit d'un segment spécifique des opérateurs culturels des trois filières cibles et de leurs faitières d'un côté et du personnel du FDCT, du CR HB et du MCAT/DRCAT de l'autre.

Pour L'AT LT, le terme **opérateurs culturels** comprend les créateurs (artistes et techniciens) et tout **facilitateur** qui crée le lien entre les créateurs et le marché, que ce soit des producteurs, des agents, des courtiers, des vendeurs ou des distributeurs, avec leurs structures et entreprises culturelles, qu'elles soient marchandes ou pas, engagées dans les chaînes de valeur **des filières prioritaires retenues**. Quand dans la suite, il est question des opérateurs culturels, c'est donc le segment des facilitateurs qui est entendu, les créateurs étant nommés explicitement là où ils sont concernés. C'est un choix pour rester en phase avec la terminologie des documents du PAIC GC.

Par les objectifs du PAIC GC, le segment à adresser directement par les activités de formation est constitué des facilitateurs qui créent le lien entre les créateurs et les marchés ; donc la structuration des chaînes de valeur dépend d'eux, c'est eux qui tirent les filières s'ils savent cerner les potentialités, et c'est à travers eux que l'emploi se crée.

Les créateurs sont aussi concernés par les activités de formation, mais d'une manière indirecte, comme cela sera démontré dans la suite du document.

Les objectifs de formation proposés par l'AT LT soutiennent les trois produits du PAIC :

Pour les opérateurs culturels, ils sont ainsi déclinés :

Former et contribuer à la mise en place de mécanismes de formation durables pour former :

1) des opérateurs culturels performants capables de :

- **Faire bon usage des financements octroyés par le FDCT et d'autres structures de financement de la culture ;**
- **Améliorer leur professionnalisme et les performances de leur filière ;**

- Assurer une viabilité de leur activité par l'accès à des ressources autres que celles du programme PAIC GC

et ;

2) des organismes faitières capables de :

- Mieux servir leurs membres à travers des services et de la représentation efficace et opérationnelle
- Prendre part activement à l'élaboration des politiques culturelles adaptées à leur secteur

Ces objectifs de formation pour les opérateurs culturels appuient le produit 1 du PAIC GC : « les opérateurs des filières culturelles... ont un meilleur accès aux financements, aux marchés et sont mieux structurés ». Ils impliquent une mise à niveau des opérateurs culturels et de leurs organisations faitières d'un côté et du personnel des institutions publiques du programme chargé de les accompagner de l'autre.

Pour le personnel des institutions publiques (MCAT, DRCAT HB, CRHB et FDCT), les objectifs de formation proposés sont :

Former et contribuer à la mise en place de mécanismes de formation durables pour former :

1) un personnel des institutions publiques informé, ayant une connaissance solide :

- de la gouvernance de la culture et de ces outils tels que appliqués par le MCAT, le CR HB et le FDCT
- des rôles que doivent jouer l'état, le secteur privé et la société civile dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une bonne gouvernance culturelle
- du fonctionnement de l'économie créative et de ses chaînes de valeur dans le pays ;

et

2) un personnel des institutions publiques performant, capable de :

- contribuer à la formulation de politiques culturelles et de stratégies régionales
- participer activement à l'élaboration des instruments de politique culturelle
- exécuter les tâches assignées de manière adéquate et autonome
- mieux servir le secteur à travers leurs connaissances et leurs compétences.

Ces objectifs de formation appuient les produit 2 et 3 du PAIG CG visant une meilleure gouvernance du secteur culturel.

Il importe de noter qu'en dehors des activités de formation, le PAIC GC appuie également le FDCT dans sa mission d'accompagnement financier et de renforcement des capacités des opérateurs culturels. Ce mandat qui complète les objectifs du plan de formation, devrait inclure les instruments adaptés (subvention, crédit, garantie, avances sur facture) aux créateurs pour le développement de leur création, aux entrepreneurs culturels, aux organisations faitières, aux techniciens et autres métiers de soutien aux différentes chaînes de valeur, l'appui à la mise à niveau des infrastructures et des contenus de formation des instituts de formation et des incubateurs ainsi qu'aux projets des prestataires en vue de renforcer les compétences artistiques des créateurs. Le travail d'identification des besoins de financement et de la définition de l'offre de financement du FDCT va être bientôt engagé en concertation avec les opérateurs culturels et leurs organisations faitières.

5. La nécessité d'un plan de formation transversal

Les blocs thématiques identifiés par l'AT LT apparaissent notamment dans les contenus des différentes activités de formation qui sont prévues par toutes les trois composantes et qui représentent presque 20% des activités du plan d'action. C'est surtout à travers la formation que le PAIC GC peut guider les parties prenantes vers une contribution plus importante de l'économie

créative au développement du pays. Avec l'objectif de créer un cadre qui intègre les quelques 120 activités prévues par le Plan d'Action, et d'assurer la cohésion et la cohérence de concept, de contenu et d'approche à travers le programme, l'AT a proposé de travailler vers un **Plan de Recherche et de Formation Transversal**. Une approche transversale dans les activités de recherche et de formation des trois composantes met en pratique une coopération directe et immédiate des trois institutions publiques. Une autre opportunité de transversalité se présente dans la formation par l'organisation d'un programme de formation qui unifie et crée une coopération directe et immédiate entre les opérateurs culturels et leurs faitières d'un côté et des institutions publiques de l'autre. Ainsi, les forces de synergie sont mobilisées, un langage et une compréhension communs sont créés à travers les milieux de la culture du Burkina Faso, les deux éléments contribuant à l'émergence d'une communauté du PAIC GC qui va produire un fort impact pendant les années à venir.

Et finalement, cette approche conduit à un effet formatif nettement supérieur à celui de la mise en œuvre des activités de formation que par chaque composante une à une.

Le **Plan de Recherche et de Formation Transversal** va comprendre un **Programme Transversal de Formation** (partagé par les trois composantes) d'un côté et une **série d'activités de formation dites « indépendantes »** car mises en œuvre par une seule composante et détachées des autres activités. Il faut noter que ces activités indépendantes elles-mêmes contiennent des éléments transversaux ; par exemple quand elles adressent tous les groupes cibles. Elles créent une complémentarité avec le programme transversal et contribuent au renforcement des compétences parmi les représentants des groupes cibles qui ne sont pas directement impliqués dans le programme transversal, préparant ainsi un terrain propice à de nouvelles initiatives dans les filières et les institutions.

6. Les résultats de l'atelier d'élaboration du plan de formation 22-24 juillet

Le rapport sur l'atelier d'élaboration du Plan de Recherche et de Formation Transversal existe dans un document séparé qui décrit le déroulement et les résultats en détail.

En somme, les travaux de l'atelier ont conduit à **l'identification des activités qui par contenu et par groupe cible doivent rester des activités indépendantes**, mises en œuvre une à une, d'un côté, et à **l'identification des activités susceptibles de faire partie d'un Programme Transversal de Formation**, de l'autre. Les deux chapitres qui suivent présentent ces choix et leurs conséquences du point de vue de la programmation de la formation.

L'atelier s'est déclaré favorable à la proposition d'une mise en œuvre transversale des activités qui ont été identifiées comme ayant un intérêt à travers toutes les composantes et également pour les opérateurs et leurs faitières.

L'atelier a discuté d'un nombre d'aspects de l'approche transversale et a exprimé un nombre de **recommandations** qui sont aussi présentées en détail dans le rapport sur l'atelier. Le souci central qui a émergé de l'atelier est la question de la place et du rôle des créateurs dans le programme de formation. Nous pensons que le chapitre 6.2 répond à ce souci, un aspect qui effectivement n'était pas ressorti clairement dans le cadre des travaux de l'atelier.

6.1. Les activités de formation indépendantes et leur séquence dans la 1^{ère} année

La liste ci-dessous représente les activités que l'atelier a identifiées, soit sur la base de leur contenu ou du groupe cible, comme des activités indépendantes, à mettre en œuvre une à une ou séparément :

- **Activité 1.1.14** : Organiser des sessions de formation en gestion de projets culturels pour les porteurs de projets financés.
- **Activité 1.3.5** : Identifier des structures professionnelles, associatives ou privées pouvant accompagner et apporter un soutien technique aux opérateurs culturels et touristiques, en matière de formulation de projets, gestion, communication, levés de fonds, domaines techniques liés à la culture ou le tourisme, etc.
- **Activité 1.3.6**: Mettre en œuvre des dispositifs de formation pour renforcer les capacités d'accompagnement et conseil des structures identifiées.
- **Activité 2.3.3** Soutenir les projets de recherche sur la culture et le tourisme culturel des Hauts Bassins.
- **Activité 3.1.1** Appuyer la réalisation d'une étude d'identification des activités culturelles dans le cadre de la prise en compte de la branche « Culture » dans la comptabilité nationale.
- **Activité 3.1.2** Appuyer la réalisation des études sur l'état des lieux des capacités du MCAT en matière de recherche et formation (ENAM et autres écoles).
- **Activité 3.1.11** Organiser une formation des agents du MCAT sur la méthodologie de mesure des indicateurs pour le suivi de la SNCT et du PAIC GC
- **Activité 3.1.12** Organiser des formations sur les techniques statistiques
- **Activité 3.2.1** Participer à la révision du plan de formation des agents des services centraux et déconcentrés du MCAT.
- **Activité 3.2.5** Appuyer la formation diplômante des agents en planification, production statistique, suivi-évaluation, conception et gestion de projet, etc.
- **Activité 3.2.6** Appuyer la conception de la formation des enseignants des écoles de formation artistique (stage pratique, voyage d'études, workshop en musique, danse, art plastique et équipement etc.).
- **Activité 4.1.3** Appuyer la formation des acteurs sur les outils du programme, y compris le suivi-évaluation.
- **Activité 4.2.3** Appuyer l'organisation des sessions de formation au profit des cadres du programme et des structures techniques du MCAT.

Le plan des activités de formation et de recherche spécifiques et indépendantes comporte **16 activités au total** : **12 de ces activités sont à démarrer en année 1** du programme dont 5 vont se poursuivre en année 2 ; 3 s'ajoutent en **année 2 portant le total à 8 activités**, dont 6 vont se poursuivre en année 3 auxquelles 1 activité va s'ajouter, portant le **total des activités en année 3 à 7**.

Ces activités feront l'objet de descriptions détaillées dans des termes de référence décrivant le contexte et l'interrelation avec les autres activités de formation, l'objectif d'apprentissage recherché ainsi que les résultats attendus et le calendrier qui ne peuvent être déterminé qu'avec les représentants des composantes en charge de la mise en œuvre de ces activités.

Le présent plan se limite donc à délivrer le séquençement de ces activités indépendantes tel que décidé par le groupe de travail de l'atelier et qui est présenté dans le tableau à la page suivante. Il est structuré par composante pour la 1^{ère} année de mise en œuvre du PAIG GC. Les séquences des années 2 et 3 seront à établir au moment de la planification des activités de l'année en question.

Les activités de formation indépendantes par composante

Année 1 Séquence en présentation transversale des composantes

MCAT		FDCT		CR HB	
M.3.2.1	Date TdR				
	Date Activité				
M.3.1.11	Date TdR				
	Date Activité				
T.4.1.3	Date TdR	T.4.1.3		T.4.1.3	
	Date Activité				
T.4.2.3	Date TdR	T.4.2.3		T.4.2.3	
	Date Activité				
M.3.1.12	Date TdR	F.1.3.5	Date TdR	C.2.3.3	Date TdR
	Date Activité		Date Activité		Date Activité
M.3.2.5	Date TdR	F.1.3.6	Date TdR		
	Date Activité		Date Activité		
M.3.1.1	Date TdR	F.1.1.14	Date TdR		
	Date Activité		Date Activité		
M.3.2.6	Date TdR				
	Date Activité				
M.3.1.2	Date TdR				
	Date Activité				

Identification de la composante/subvention qui finance		Codification par catégorie de contenu	
M	MCAT	Compétences spéciales	
F	FDCT	Gouvernance	
C	CR HB	Economie Créative	
T	Transversal	Compétences opérationnelles	
		Compétences stratégiques	
		Activités structurantes	

Comme indiqué dans le rapport de l'atelier d'élaboration du plan, il reste du travail à faire d'ici la tenue du prochain atelier de planification opérationnel de la mise en œuvre du plan d'action, afin de finaliser le plan

- les **dates de mise en œuvre** pour la 1^{ère} année et la **date du commencement de l'élaboration des termes de référence** sont à déterminer, ainsi que la date de la **publication des marchés**.
- les **objectifs d'apprentissage** ou de recherche spécifique sont à déterminer pour chaque activité.
- les **formats des ateliers et le nombre d'apprenants** sont à préciser en tenant compte des budgets disponibles.
- les **modalités de sélection des apprenants** sont à élaborer et, le cas échéant, la **date de la publication des appels** à expression d'intérêt.

6.2. Les activités allouées au Programme Transversal de Formation

La plénière de l'atelier a choisi les activités suivantes pour être regroupées dans le programme transversal de formation du PAIC GC.

- **Activité 1.1.12** : Élaborer et mettre en œuvre des mécanismes dédiés à la formation des opérateurs culturels.
- **Activité 1.1.13** : Organiser des sessions de renforcement de capacités dans la conception et la formulation de projets au profit des opérateurs dans les filières prioritaires.
- **Activité 2.1.8** : Appuyer la formation des agents de la Direction Régionale de la Culture, des Arts et du Tourisme et du Conseil Régional des HB en matière de développement culturel et touristique.
- **Activité 2.3.2** Appuyer la mise en œuvre du plan de renforcement des compétences des opérateurs culturels y compris le tourisme culturel des Hauts Bassins.
- **Activité 3.2.2** : Appuyer l'organisation et contribuer aux sessions de formation au profit des agents des services centraux et déconcentrés du MCAT dans l'accompagnement à la structuration des opérateurs de la culture et du tourisme (Administration, planification stratégique et opérationnelle).
- **Activité 3.2.4** Contribuer à la formation des agents de la DRCAT, du CR des HB et des structures administratives en charge de la culture dans les HB en matière de développement des secteurs d'activité culturelle et touristique (économie de la culture, tourisme culturel, réglementation et législation culturelle, etc.
- **Activité 3.2.7** Appuyer l'organisation et contribuer aux sessions de formations ciblées en entrepreneuriat et gestion de projets culturels, évaluation de projets culturels, culture et développement, sources de financement de la culture, pour les opérateurs culturels.
-

7. Les éléments du Plan de Recherche et de Formation Transversal du PAIC GC

7.1. Caractère de la formation et les formats qui en dérivent

Il s'agit, sans doute, d'une **formation professionnelle continue** qui se distingue d'une formation de base ou d'une instruction scolaire. Les dernières ayant comme tâche de transférer le savoir complet défini par un curriculum de formation avec le but, pour les apprenants d'obtenir un diplôme, la première **vise des résultats pratiques et immédiats**, donc l'amélioration de la pratique quotidienne des apprenants, afin d'augmenter l'impact de leurs actions vers les objectifs du programme.

Un premier principe qui en dérive, c'est le fait que la formation cible des professionnels adultes et que donc la **motivation individuelle est un critère clé** pour le succès d'un tel programme qui cherche l'excellence, ce qui mène à la **nécessité d'une sélection** des participants sur la base du dossier que les futurs apprenants vont présenter.

Considérant l'obligation d'obtenir des résultats pratiques, l'AT LT recommande de concevoir les activités de formation en **cycles d'ateliers pour créer un processus d'apprentissage** à travers lequel les apprenants sont accompagnés et pendant lequel ils acquièrent des expériences pratiques qui

donnent lieu aux résultats tangibles désirés. Le processus est basé sur le principe des **trois étapes de l'apprentissage** : 1) **introduction** à un nouveau savoir-faire, une nouvelle approche ; 2) **l'exercice et la pratique** de la nouvelle approche ; et 3) **la vérification et la consolidation** de la maîtrise de la nouvelle approche. Des cycles de modules d'apprentissage gérés selon ce principe permettent **d'observer le progrès** réalisé dans la compréhension et la maîtrise des contenus et des approches, ce qui n'est pas le cas pour des formations à un seul événement.

En conséquence, il s'agit d'éviter ou de réduire au minimum les activités ponctuelles, qui n'offrent pas l'option du processus d'apprentissage. À l'intérieur des modules d'un cycle, il s'agit de limiter le format de l'enseignement traditionnel frontal en salle de classe ou par conférences au minimum nécessaire et de favoriser les méthodes interactives, du travail en groupe et de l'apprentissage entre pairs, donc tout ce qui procure des expériences et qui encourage la participation et l'exercice pratique par les apprenants.

Ceci implique un autre principe de base : pour apprendre dans la pratique, **tout cycle de formation professionnelle continue nécessite une matière première d'apprentissage**, qui dans la plupart des cas, sont les projets concrets que les apprenants veulent porter en avant.

7.2. La matière première de la formation du PAIC GC : les créateurs pour les uns, les filières pour les autres.

Rappelons que le groupe cible des opérateurs culturels, se définit par les facilitateurs qui créent le lien entre les créateurs et le marché, que ce soit des producteurs, des agents, des courtiers, des vendeurs ou des distributeurs, avec leurs structures et entreprises culturelles, qu'elles soient marchandes ou pas, engagées dans les chaînes de valeur **des filières prioritaires retenues**.

L'approche proposée pour le programme transversal de formation du PAIC GC est intégratrice et inclusive. Concrètement, ceci signifie que la mise en œuvre d'un cycle de formation professionnelle continue demande des apprenants d'être enracinés dans l'économie créative du Burkina Faso et de disposer d'un réseau solide de contacts avec des artistes et des créateurs avec lesquels idéalement ils coopèrent déjà.

Pour les opérateurs-facilitateurs culturels, la matière première d'apprentissage est constituée des **créateurs-artistes**. Ceux qui désirent participer au cycle de formation (y compris les représentants des faitières) devront donc être **porteurs d'un projet qui s'inscrit dans l'économie créative et qui est au service des créateurs ou de la filière** dans le sens le plus ouvert et inclusif d'une notion définissant les projets éligibles : un concept de modèle d'affaires basé sur leur travail avec un groupe défini d'artistes (produire leur œuvre, le diffuser, les représenter, les accompagner, etc.), une idée de projet d'une certaine envergure qu'ils désirent développer et monter en coopération avec un ou plusieurs artistes, seuls ou en coopération avec des partenaires dans la chaîne de valeur, un projet structurant, visant par exemple à la création de grappes de structures (cluster), ou au renforcement de la chaîne de valeur, par exemple en insérant un maillon manquant dans la chaîne. La porte est ouverte à la créativité des opérateurs de proposer leurs meilleures idées qu'ils pensent vont contribuer aux objectifs du programme. Il en est de même pour les **représentants des faitières**, desquels des projets structurants seraient attendus, visant au renforcement de la filière et de ses chaînes de valeur sous n'importe quel point de vue (plaidoyer pour des mesures vers les autorités ou les bailleurs de fonds, projet de participation conjointe à des marchés, projets de promotion collective de la filière auprès des publics, programmes de mesure pour traiter les goulots d'étranglement de la filière, etc.).

Les opérateurs-facilitateurs doivent disposer, soit d'un instrument dans la forme d'une structure ou d'une entreprise constituée ou ils doivent donner la preuve par leur expérience professionnelle qu'ils

disposent des compétences et de la capacité de créer la structure nécessaire pour mettre en œuvre leur projet. Le programme veut être inclusif mais quelqu'un avec une idée seulement sans une expérience solide ne remplirait pas les conditions pour être sélectionné.

Pour le **personnel des institutions publiques**, leur matière primaire, ce sont les **filiales cibles de l'économie créative** et leurs sous-filières.

Les personnels des institutions publiques qui désirent participer au cycle de formation devront donc être **porteurs d'une proposition ou d'un concept pour une mesure de politique culturelle ou une stratégie de politique sectorielle** qui vise à l'amélioration du climat des affaires pour l'économie des filiales cibles ou encore de services essentiels manquants qu'ils désirent nourrir et développer à travers le cycle de formation professionnelle, en profitant de l'échange avec les pairs et avec les opérateurs. De même, leurs matières premières peuvent émerger des projets portés par les entrepreneurs culturels.

L'idée de base, c'est pour les deux groupes d'apprenants d'arriver à la fin du cycle avec un projet (dans le meilleur des cas, structurant) bien-fondé qui peut être proposé pour sa mise en œuvre dans le cadre du PAIC GC au FDCT, au CR HB ou au MCAT, mais qui a achevé un niveau de qualité qui permet de le présenter à n'importe quel financier ou bailleur de fonds. Pour le **projet pilote régional des Hauts-Bassins**, ceci présente une parfaite opportunité d'élaborer des **projets qui s'inscrivent dans la stratégie régionale** pour le développement culturel. La composante CR HB aussi bien que la composante FDCT disposent de lignes budgétaires pour le financement de projets structurants.

7.3. L'application de ces principes à la série des activités de formation indépendantes du PAIC GC

En principe, ces réflexions peuvent être appliquées aussi dans la mise en œuvre des activités de formation indépendantes qui ne sont pas organisées en cycle, évidemment dans la mesure du possible et de manière adaptée au format et aux besoins spécifiques de la formation. Ces activités s'inscrivent de toute façon aussi dans le contexte d'un programme informel de formation continu professionnelle, ciblant des adultes avec une vie professionnelle et une certaine expérience pratique et un haut niveau de responsabilité.

8. Le Programme Transversal de Formation

Le tableau suivant présente les sept activités structurées par groupe cible et indiquant les grands thèmes de la formation.

Plan de Recherche et de Formation du PAIG GC


Résumé aperçu 1

Les activités de formation du plan d'action pour le personnel public allouées au programme de formation transversal

C.2.1.8	Compétence: Compréhension de l'Économie Créative Formation des agents de la Direction Régionale de la Culture, des Arts et du Tourisme et du Conseil Régional des HB en matière de développement culturel et touristique
M.3.2.2	Compétences Stratégiques Organiser des sessions de formation au profit des agents des services centraux et déconcentrés du MCAT dans l'accompagnement à la structuration des opérateurs de la culture et du tourisme (Administration, planification stratégique et opérationnelle)
M.3.2.4	Compétence: Compréhension de l'Économie Créative Formation des agents de la DRCAT, du CR des HB et des structures administratives en charge de la culture dans les HB en matière de développement des secteurs d'activité culturelle et touristique (économie de la culture, tourisme culturel, réglementation et législation culturelle, etc.

Les activités de formation du plan d'action pour les opérateurs culturels et leurs faitières allouées au programme transversal

F.1.1.12	Compétence: Compréhension de l'Économie Créative FDCT à élaborer et mettre en œuvre des mécanismes dédiés à la formation des opérateurs culturels
F.1.1.13	Compétences Entrepreneuriales et en Gouvernance de la Culture Organiser des sessions de renforcement de capacités dans la conception et la formulation de projets au profit des opérateurs dans les filières prioritaires
C.2.3.2	Compétences Entrepreneuriales et en Gouvernance de la Culture Mise en œuvre du plan de renforcement (C.2.3.1) des compétences des opérateurs culturels y compris le tourisme culturel des Hauts Bassins
M.3.2.7	Compétences Entrepreneuriales et en Gouvernance de la Culture Organiser des sessions de formation ciblées en entrepreneuriat et gestion de projets culturels, évaluation de projets culturels, culture et développement, sources de financement de la culture, pour les opérateurs culturels

Identification de la composante/subvention qui finance		Codification par catégorie de contenu	
M	MCAT	Compétences spéciales	
F	FDCT	Gouvernance	
C	CR HB	Economie Créative	
A	AT LT	Compétences opérationnelles	
		Compétences stratégiques	
		Activités structurantes	

Prenant en considération la durée du PAIC GC qui prévoit un plan d'action sur trois années, **deux options** se présentent, entre lesquels les gestionnaires du programme devront choisir : **a) trois cycles annuels** ou **b) un cycle triennal**.

Un **cycle annuel** prendrait typiquement le format suivant :

- **Trois à quatre sessions de 4 à 5 jours** seront organisées par an,
- à des **divers endroits**, avec l'intention de couvrir différentes régions du pays
- pour **4 à 5 groupes de 15 apprenants**, au maximum (soit 60 à 75 personnes maximum) issus des deux groupes cibles de la formation : les **opérateurs culturels (2 à 3 groupes)** et le **personnel des composantes** du PAIC GC : MCAT/DRCAT, CRHB, FDCT (**2 groupes**) et recrutés annuellement.
- Le **cycle annuel serait répété** à chaque année avec une **nouvelle cohorte d'apprenants**.

→ **Le cycle annuel porterait la moyenne de jours/homme de formation estimée à 20j/h**, comparée à une moyenne de 6j/h si les activités du programme transversal étaient mises en œuvre de manière indépendante l'une de l'autre.

Les **grands thèmes du cycle** se définissent par la **description que donne le Plan d'Action des sept activités** et par **les besoins identifiés à travers les états des lieux de la formation et des compétences** des deux groupes cibles : la compréhension de l'économie créative et spécifiquement des filières cibles et de leurs chaînes de valeur, les compétences en gestion de projets et entrepreneuriales, les compétences en gouvernance de la culture et en développement stratégique sectoriel, et finalement les compétences digitales, particulièrement, la maîtrise du numérique à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

Vu le temps relativement court, l'apprentissage visera davantage

→ la clarification du rôle qu'ils veulent assumer dans la chaîne de valeur et la meilleure structuration de leurs projets pour les opérateurs et aux compétences à développer pour bien les gérer,
→ et la compréhension des besoins des filières et l'identification de mesures à prendre pour le personnel des institutions publiques, ainsi que l'accompagnement financier et non financier nécessaire

Pour éviter une formation qui se perd dans l'abstrait, **les trois sessions alterneront tous les jours entre sessions plénières, groupes de travail par projet, groupes de spécialisation par filière ou par secteur de gouvernance, et consultations individuelles**. Les groupes de travail dès fois seront composés par des apprenants du même groupe cible (opérateur ou personnel public) ; des fois ils mettront les deux groupes autour de la même table.

Le cycle triennal se diffère du cycle annuel essentiellement par sa **durée** et par le **recrutement d'une cohorte principale qui est censé de suivre tout le cycle**. Le format autrement est pareil :

- **Trois fois trois à quatre sessions annuelles de 4 à 5 jours** seront organisées,
- à des **divers endroits**, avec l'intention de couvrir différentes régions du pays
- pour **4 à 5 groupes de 15 apprenants**, au maximum (soit 60 à 75 personnes maximum) issus des deux groupes cibles de la formation : les **opérateurs culturels (2 à 3 groupes)** et le **personnel des composantes** du PAIC GC : MCAT/DRCAT, CRHB, FDCT (**2 groupes**) **recrutés au début et complétés à fur et à mesure** durant la deuxième et la troisième année.
- Les **grands thèmes du cycle seraient les mêmes du cycle annuel**

Les avantages du cycle triennal :

- il permettrait un **développement graduel** et
- aux acteurs engagés de **construire une vision commune et un langage commun plus approfondis** ;
- les **projets collaboratifs et structurants seraient plus développés** et seraient **mieux capables de faire avancer la présence des filières cibles de l'économie créative** du Burkina Faso sur le **marché local et international**.
- **Le cycle triennal porterait la moyenne de jours/homme de formation estimé à 60j/h**, comparé à la moyenne de 20j/h du cycle annuel et de 6j/h si les activités du programme transversal étaient mises en œuvre de manière indépendante l'une de l'autre.

La **première année** serait essentiellement consacrée à la clarification des rôles et des projets, permettant à chaque opérateur de se situer dans sa chaîne de valeur et de prendre conscience des leviers de croissance. Pour les agents publics, ceci serait aussi le moment de mieux définir leurs projets de politique culturelle ou sectorielle et d'identifier les mesures à prendre pour améliorer l'environnement des affaires ou la qualité des services.

Les apprenants qui participent activement et qui font avancer leurs projets, aussi bien en sessions ordinaires qu'entre les sessions, et qui contribuent à l'échange entre les différents groupes d'apprenants du cycle seront retenus pour **les cycles suivants**.

Le format triennal a l'avantage de **rechercher et de trouver des solutions aux problèmes** qui handicapent la performance des diverses chaînes de valeur et d'élaborer des projets structurants (de nature à traiter les goulots d'étranglement) à soumettre au financement du FDCT et du CR HB.

La **même variété de modules et de formats** sera utilisée sur les trois années comme dans le cycle annuel. À partir de la deuxième année les modules vont viser de plus en plus la spécialisation : présentations en plénière, travail en groupe, exercices pratiques, travail sur des projets concrets, coaching individuel, apprentissage entre pairs, travail à la maison ou stage entre deux sessions, intégration de nouveaux acteurs (artistes, technicien, producteur, etc.) selon les besoins des projets en cours d'élaboration. L'accompagnement sera complété par des techniques d'andragogie active pour permettre aux participants de gérer les dynamiques de groupe.

En plus, le cycle triennal offrirait un meilleur contexte pour y **intégrer un élément de formation des formateurs**.

Les modes de sélection et de formation des groupes seront à définir en consultation avec les parties prenantes ainsi que les thèmes et les objectifs de chaque cycle. Il appartiendra aux prestataires de services de proposer le curriculum de la formation sur la base des termes de référence préparés par l'UGP avec l'appui de l'AT LT, c'est à dire un plan d'étude élaboré qui décrit les objectifs d'apprentissage à atteindre pour chaque module, le contenu des modules, les résultats de l'apprentissage, les méthodes d'enseignement et les processus d'évaluation.

Les tâches restant à accomplir

Comme pour les activités indépendantes, aussi pour le Programme Transversal il reste à clarifier

- les **dates de mise en œuvre** pour la 1^{ère} année et la **date du commencement de l'élaboration des termes de référence** sont à déterminer, ainsi que la date de la **publication des marchés**.
- Le **type de cycle est à choisir** (annuel ou triennal) et les **formats des ateliers et le nombre d'apprenants** sont à préciser en tenant compte des budgets disponibles.
- les **modalités de sélection des apprenants** sont à élaborer et la **date de la publication des appels** à expression d'intérêt.