



Tfanen et la modernisation des politiques culturelles

Retours d'expérimentation



Programme funded
by the European
Union



Support to the
Tunisian Cultural
sector Programme





Introduction

Contexte

La politique culturelle est un composante intrinsèque dans la construction des Etats. Il s'agit de la réponse structurée de l'Etat aux enjeux de la mise en cohérence symbolique des sociétés complexes. Une définition des politiques culturelles pourrait être : « L'ensemble des activités que les gouvernements entreprennent – ou n'entreprennent pas – dans le domaine de la culture. » (Gray, 2010, p.222).

En Tunisie postcoloniale, la politique culturelle avait un parfum d'identité nationale. Le sens de la politique culturelle était à l'époque clair, tant le besoin de construire une société homogène était évident.

Après la naissance, la croissance de la république tunisienne, a fait évoluer les enjeux des politiques culturelles. Le rôle de « l'Etat architecte » caractérisé par une emprise forte du politique dans le domaine culturel et artistique, a montré certaines limites. Ces limites pourraient être dues au facteurs suivants :

Le besoin de diversification et de multiplication des perspectives culturelles, carburant essentiel de la démocratie, a sorti « l'Etat architecte » de sa zone de confort en l'amenant à explorer des approches culturelles différentes.

La monétisation des produits culturels et la libéralisation des marchés a fait émerger une économie culturelle. Cette donne a complexifié le rôle de l'Etat et l'a amené à concilier entre l'économique et le social.

L'émergence de l'espace numérique connectant l'ensemble des individus de la planète. Cette vérité bouleverse la notion de politique culturelle. Elle oblige l'état à innover à réinventer des politiques adaptées à cet espace virtuel vierge, concurrentiel et obéissant à de nouveaux codes.

Démarré en 2015 le projet « Tfanen » a mené différentes études pour identifier les enjeux des politiques culturelles en Tunisie post-14 Janvier 2011.

- L'Etude jumelage entre le ministère des tunisien des affaires culturelles et son homologue français
- Etude sur les maisons de culture en Tunisie
- Etude sur les besoins en formation du service public

Ces études ont révélé les principaux défis relatifs à l'action publique dans le domaine de la culture et ont servi de point de départ « l'Initiative service public » du programme Tfanen en avril 2020.

Introduction des chapitres de la publication

Le présent rapport est structuré selon trois axes qui correspondent à trois rôles essentiels de l'Etat dans les politiques culturelles : la conception et la vision stratégique ; la régulation du secteur et de l'économie créative ; l'optimisation des méthodes de travail des acteurs publics.

Dans chacun de ces trois domaines d'action de l'Etat, cette publication revient sur le rôle et la contribution de Tfanen dans la modernisation des politiques culturelles, à travers des expériences pilotes.

NB le rôle de programmateur de l'Etat n'est pas abordé ici en tant que tel, il l'a été plus spécifiquement dans la publication sur les festivals et manifestations culturelles.

Sommaire

Introduction

1

La méthode Tfanen pour la modernisation des politiques culturelles

2

**Concevoir et structurer
L'Etat stratège et les cultures du futur**

3

**Réguler
L'Etat, facilitateur des forces créatives**

4

**Optimiser
La modernisation des politiques culturelles au quotidien**

5

**Conclusions et perspectives
Des chantiers à suivre**



1

La méthode Tfanen pour la modernisation des politiques culturelles



La méthode Tfanen

Apprendre en faisant

Genèse de l'Initiative Services Publics de Tfanen

Le projet Tfanen a été conçu pour atteindre deux objectifs principaux:

- Soutenir la liberté d'expression et de création des jeunes générations, et la professionnalisation du secteur culturel
- Promouvoir la diversité culturelle tunisienne et l'accès à la culture, à l'échelon local, national et international

Entre 2016 et 2019, un jumelage entre le ministère des affaires culturelles (MAC), le ministère français de la culture et la Wallonie avait posé les bases d'un dialogue sur la réforme des politiques culturelles tunisiennes. C'est dans ce contexte que le ministère des affaires culturelles a encouragé en 2020 le programme Tfanen à développer son « Initiative Services Publics » (ISP) visant à moderniser les politiques culturelles en Tunisie, avec un montant d'environ 600 000 euros. Tfanen s'est ainsi appuyé sur les meilleurs acquis du jumelage euro-tunisien sur les politiques culturelles.

Moderniser l'Etat dans ses trois fonctions de politique culturelle

L'expérience des premières années de Tfanen a mis en exergue trois rôles fondamentaux joués par l'Etat dans les politiques culturelles en Tunisie:

Concevoir et structurer :

Les institutions de L'Etat développent une connaissance et un récit culturels du pays en lien avec son histoire et ses dynamiques de société. En tenant compte des tendances mondiales et des relations internationales, les institutions étatiques contribuent à l'élaboration et/ou maintien d'une vision et d'un cadre stratégique orientant les politiques culturelles. L'Etat intervient directement dans le modelage du paysage culturel. Le secteur public reçoit, dans ce rôle interventionniste, des demandes de leadership et d'efficacité de la part du secteur culturel et de la société.

Réguler:

L'orchestration juridique, administrative et économique du secteur est assurée par l'Etat qui joue un rôle de régulateur, afin de faciliter la participation de l'ensemble des composantes de la société (secteur privé, société civile etc.). A ce niveau, l'enjeu pour la modernisation des politiques culturelles est d'ajuster les cadres de régulation aux réalités

économiques, technologiques, sociales et culturelles de la société. Il s'agit aussi d'assurer une juste distribution des ressources.

Optimiser:

Dans son rôle interventionniste que régulateur, les institutions publiques sont sous pression budgétaire. Elles reçoivent des demandes d'efficacité dans la gestion de leurs ressources. La modernisation des politiques culturelles, dans ce domaine, vise à accompagner les ambitions d'efficacité des pouvoirs publics en optimisant leurs modes de gestion, leurs méthodes de travail et en professionnalisant leur personnel.

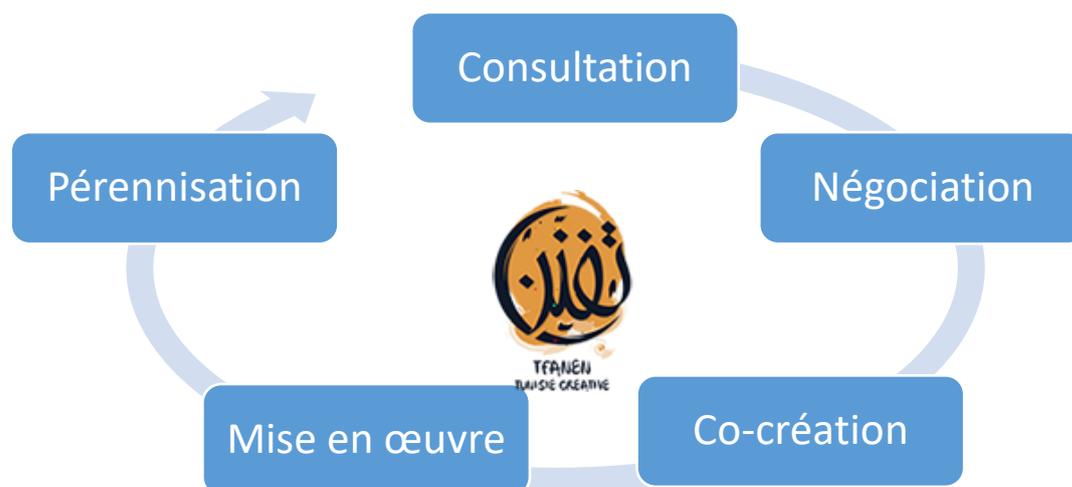
C'est par l'innovation, les collaborations avec l'expertise privée et la conduite du changement que l'Initiative Services Publics a pu expérimenter des modes de transformation des pratiques de politique culturelle, dans un objectif d'optimisation des ressources.



Politiques culturelles : La méthode Tfanen

Co-créer les innovations institutionnelles

Les 5 étapes Tfanen de modernisation des politiques culturelles



Guidé par sa théorie du changement et les ambitions de modernisation formulées par l'Etat, Tfanen a appliqué intuitivement une méthode en cinq étapes dans chaque mission de son Initiative pour les services publics de la culture.

La consultation

Les missions Tfanen ont toutes démarré par une phase de dialogue et de consultation et de diagnostic sur les ambitions de changement des institutions publiques. A ce stade, des experts indépendants spécialisés, sélectionnés dans le cadre d'appels d'offre publics, sont appelés à consulter les différentes parties prenantes impliquées dans le projet et d'aboutir à des conclusions et des opportunités d'amélioration. Cette phase permet d'identifier les enjeux réels de l'institution et de poser les bases d'un dialogue opérationnel pertinent avec les autorités en place.

La négociation

Une fois le cadre du projet défini, les négociations autour des paramètres du projet sont menées avec les porteurs publics du projets qui ont l'occasion d'exposer leurs contraintes et de nuancer les conclusions et les recommandations formulées dans les études de diagnostic.

La Co-création

La négociation initiale permet la co-création d'un projet commun à tous les intervenants (publics et privés). Elle permet l'alignement entre les contributeurs du projet autour des objectifs visés. Les paramètres du projet sont définis conjointement (résultats attendus, calendrier, budget, expertise). Un cahier des charges commun est défini et approuvé conjointement.

La mise en œuvre

la mise en œuvre est conjointement gérées avec des équipes mixant des consultants Tfanen et des représentants des institutions publiques contributrices. Les équipes projet mixtes (public-privé) suivent un rythme régulier d'avancement et de coordination jusqu'à la production des résultats attendues.

La pérennisation

En parallèle de la mise en œuvre, cette phase consiste à identifier les pistes de durabilité et de partenariat à plus long terme, pour que l'expérimental s'institutionnalise.



2

Concevoir et structurer

L'Etat stratège et les cultures du futur

Investir dans la digitalisation du patrimoine

Collections d'arts visuels et musée d'art contemporain

Bien qu'il n'existe pas en Tunisie une définition claire des politiques culturelles publiques, nous pouvons constater que depuis 2011 une dynamique de refonte du modèle de développement culturel et artistique a été initiée. Plusieurs institutions ont vu le jour. Le Centre National du Cinéma et de l'Image (2012), l'Établissement national pour la promotion des festivals et des manifestations culturelles et artistiques (2014) ou encore l'inauguration de la Cité de la culture (2018). Plusieurs textes législatifs ont été adoptés notamment la loi sur le mécénat culturel (2014), les mesures de promotions des partenariats publics privés (2016), la classification des industries culturelles et créatives comme économie prioritaire dans la loi d'investissement de 2016.

L'ensemble de ces initiatives démontrent une orientation politique vers modernisation des infrastructures et des instruments de mise en œuvre de la politique culturelle. L'appui de Tfanen a accompagné des dynamiques de changement déjà à l'œuvre. Les pages suivantes présentent quelques exemples concrets de missions de l'Initiative Services Publics.

Portail digital Fonds national des arts plastiques



Le Ministère des affaires culturelles dispose d'un fonds comptant plus de 13000 œuvres d'art, qui constitue le Fonds national des arts plastiques. Les œuvres les plus anciennes remontent à la fin du XIXème siècle. Chaque année, la collection est enrichie par de nouvelles acquisitions effectuées par la Commission d'achat mais aussi grâce à des dons et à des legs.

La mission a visé la création d'une plateforme digitale accessible au grand public lui permettant de profiter des œuvres (un premier lot initial de 1000 œuvres était prévu) et s'informer en tant réel sur le fonds (événements, nouvelles acquisitions, actualités...). Une formation sur l'usage de la plateforme a été assurée auprès des employés du MACAM et du FNAP pour garantir un transfert d'appropriation du projet. Malgré les blocages administratifs, les méthodes utilisées pour conduire ce projet représentent aussi un acquis important pour l'institution. Les différents ateliers de travail ont alignés les vues entre les différentes parties prenantes. Les débats ont permis d'ajuster des plans de travail et les piloter selon des indicateurs concrets. Le projet s'est distingué par une forte implication des acteurs publics au niveau technique, un engagement spontané des consultants et un esprit d'équipe. Ceci confirme le facteur positif de la « tunisianité » des équipes pour créer la confiance.

Musée National d'Art Moderne et Contemporain



Tfanen a appuyé la préparation de l'ouverture du Musée National d'Art Moderne et Contemporain.

Le projet a consisté en la conception du modèle opératoire du musée selon les standards internationaux (Organigramme, processus, outils de gestion). Les travaux d'étude ont aussi concerné l'infrastructure qui hébergera, de manière pérenne le musée.

Des experts spécialisés ont aussi travaillé sur la muséographie et l'optimisation de l'espace. Le projet a permis de consolider les travaux menés sous forme d'un planning d'exécution précis. L'exécution de ce planning demeure un défi de taille. En dépit de l'importance de l'étude menée, l'objectif de réouverture en Septembre 2021 n'a pas été atteint, mais l'ouverture est prévue pour 2022.

Investir dans la digitalisation des politiques culturelles

Bureau de tournage et phonothèque nationale

Le Bureau d'accueil des tournage (BAT)



Un nouvel outil pour la diplomatie culturelle tunisienne ?

Le projet vise la simplification des procédures d'obtention des autorisations de tournage et ainsi dynamiser l'industrie cinématographique tunisienne.

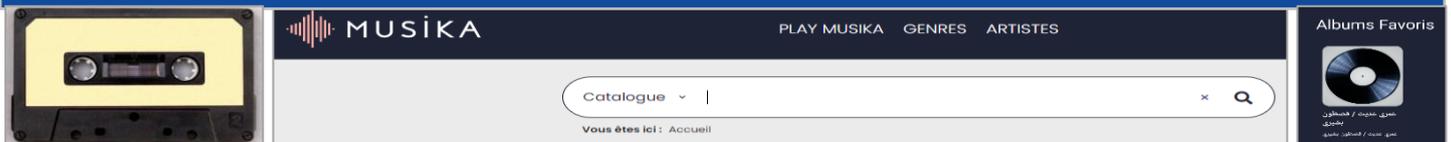
La conception du BAT s'est appuyée sur une étude de faisabilité et une analyse des expériences comparatives pour simplifier le parcours administratif que les producteurs sont amenés à traverser pour obtenir les autorisation de tournage.

Rattaché au CNCI le BAT agira selon 3 axes stratégiques : Le contrôle de la production, l'accompagnement des producteurs et la promotion de la Tunisie en tant que terre de tournage.

Outre le travail sur la conception et la structuration du bureau, les objectifs du portail web ont été définis afin d'améliorer l'expérience des producteurs et assurer une traçabilité des démarches administratives.

En dépit de la valeur de l'Etude, la concrétisation demeure un défi de taille. Dans ce sens, la mission a révélé la complexité de la coordination interministérielle et l'importance d'identifier dès le début du projet, les risques associés au passage de la phase d'Etude à celle de l'implémentation.

Muzika: patrimoine musical et promotion des musiques tunisiennes



Recently Played



Yalli Nsitni
Hedi Jouini



Khallini Nchoufek
Mohamed Jarrari

Artists



Oulaya



Zouhaira Salem

La Tunisie dispose d'un vaste patrimoine musical malheureusement délaissé selon les artistes et chercheurs dans la musique populaire. La création d'une plateforme musicale s'inscrit dans l'effort de combat de l'oubli. Elle vient aussi étoffer l'offre culturelle tunisienne par une plateforme web et une application mobile rassemblant la production musicale de la phonothèque nationale et tout artiste qui souhaite mettre ses créations en ligne.

Un premier lot de 5000 œuvres numérisées a été visé pour le lancement de Muzika.tn.

Le projet vise un interfaçage avec les bases de données de l'Organisme des Droits d'Auteur et des Droits des Voisins afin de rémunérer les créateurs.rices.

En dépit de la réussite des travaux de conception et de développement de la plateforme, l'impact escompté de cette initiative demeure tributaire du modèle économique de la plateforme. Ce dernier doit assurer un équilibre entre la démocratisation de l'accès (idéalement gratuit) et la viabilité économique de la plateforme qui doit inciter financièrement les artistes contributeurs.

La publication « Culture2.0 » de la bibliothèque Tfanen offrira une description plus détaillée des fonctionnalités de l'application.



Musée du patrimoine écrit : du rêve au projet

La Bibliothèque Nationale et ses publics à la Medina ?

Musée Caserne El Attarine



Le projet vient accompagner la vision de la Bibliothèque Nationale qui voit la médina comme un lieu de mémoire et de diversité.

L'idée est d'étoffer l'offre culturelle et touristique de la médina, d'informer et sensibiliser la population sur l'importance du patrimoine écrit. Le projet prévoit un dispositif muséal interactif et digital et un complexe culturel et éducatif, composé d'une bibliothèque spécialisée dans le patrimoine, d'une médiathèque et d'un espace pour les jeunes et les enfants.

Le processus a permis d'explorer différents espaces pour aboutir au choix de la caserne d'El Attarine.

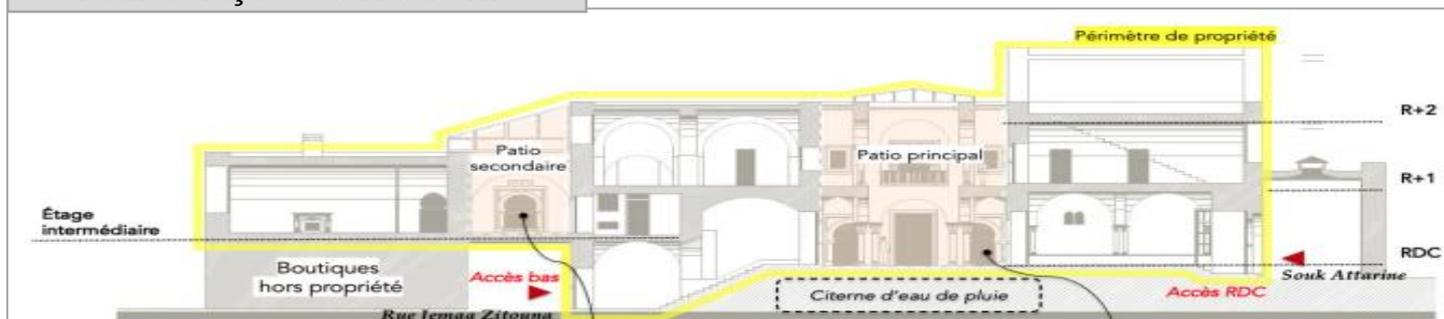
L'emplacement du projet au cœur de la médina et sa proximité avec la grande mosquée Zitouna porte le récit d'une Tunisie culturellement riche et consciente de son histoire multiculturelle.

Le complexe culturel et éducatif sera composé d'une bibliothèque spécialisée dans le patrimoine, d'une médiathèque et d'un musée spécialisé pour les jeunes et les enfants qui expliqueront le patrimoine de manière simple et didactique à travers une programmation spécifique et évolutive. L'ensemble fonctionnera comme un centre de ressources sur le patrimoine.

La mission menée le cabinet AP culture conjointement avec la Bibliothèque Nationale a permis de définir les besoins fonctionnels du musée (Aménagement, contenu, muséographie., ressources...) et d'élaborer les différents cahiers des charges nécessaires au lancement du projet.

Durant son déroulement la mission a franchi plusieurs obstacles, notamment juridiques (droits de propriété) et administratifs (coordination entre les institutions du patrimoine). Le cap a été maintenu grâce à la flexibilité de la méthodologie et la conviction des dirigeants de la bibliothèque Nationale, qui en dépit de l'instabilité politique, ont innové et cherché continuellement des solutions.

Plan de façade de la caserne



3

Réguler

*L'Etat, facilitateur des forces
créatives*

Comprendre le marché culturel tunisien

Pratiques culturelles et chaînes de valeur

Apparu au début des années 90, le concept d'industries culturelles et créatives a représenté pour les pays occidentaux un levier de croissance économique important. Ce secteur économique émergent a été appelé par certains chercheurs « Les autoroutes de l'information » tant le potentiel de croissance était important.

En 2015, la part de ces industries culturelles et créatives du Produit Intérieur Brut (PIB) mondial a atteint 3% (contre 1,1% seulement pour l'Afrique).

En Tunisie, la révolution de 2011 a libéré l'expression. Cet élan de liberté, s'est immédiatement reflété sur la production artistique. Des initiatives privées ont vu le jour, cafés culturels, galeries d'art, productions musicales, œuvres cinématographique...

Cette dynamique positive a révélé le potentiel culturel gigantesque de la Tunisie.

En dépit de cette effervescence culturelle ressentie, l'impact sur la création de richesse, les opportunités d'emploi et le développement régional demeure timide.

Dès son démarrage le projet Tfanen a commencé son exploration de ce secteur. Les premières études de diagnostic ont révélé la complexité de ce secteur, l'absence de données statistiques permettant une observation efficace des tendances par filières et le nombre limité d'études et de recherches académiques pointues dans ce domaine.

Partant de ce constat, Tfanen a lancé, pour le compte du ministère des affaires culturelles un diagnostic profond de l'état des lieux du marché de la culture, à travers deux projets:

- Analyse des pratiques et de la consommation culturelle des tunisiens (demande de culture)
- Diagnostic de l'économie culturelle et créative

Les publications électroniques de synthèse de ces études sont disponibles sur le site de Tfanen.

Enquête sur les Pratiques culturelles en Tunisie



Il s'agit d'une enquête pour comprendre la demande culturelle en Tunisie, les habitudes de consommation des produits culturels ainsi que les freins qui entravent la pratique culturelle.

L'enquête quantitative a été menée auprès d'un échantillon de 1817 personnes représentatif de la population tunisienne. Celle-ci a été accompagnée par une analyse qualitative menée auprès des opérateurs et professionnels du secteur.

Il s'agit d'un travail précurseur visant à réduire les écarts entre ce que propose l'offre culturelle et les envies et habitudes des personnes.

Economie culturelle et Créative en Tunisie



Le développement des Industries culturelles et créatives (ICC) représente un objectif majeur en Tunisie post-2011.

Bien qu'on ne puisse pas encore parler d'ICC en Tunisie (selon les experts consultés), une réelle économie culturelle et créative existe et possède un potentiel de développement important.

Dans ce contexte Tfanen a lancé pour le MAC une étude visant à estimer le poids économique des filières créatives et proposer une feuille de route de soutien à l'économie créative du pays.

Soutenir la demande et l'offre de culture

Chèques culture et droits d'auteur

La feuille de route de soutien à l'économie créative tunisienne comporte 108 mesures à prendre d'ici 2035. Elles présentées dans la publication de synthèse Tfanen et l'étude de Matine Consulting, disponibles en ligne. Parmi ces mesures figure la mise en place de chèques d'accès et de consommation culturelle, qui a fait l'objet d'une mission ISP Tfanen spécifique.

Chèques culture : Une mesure concrète pour booster la demande de culture

Conçus pour faciliter l'accès à la culture et aux loisirs, les chèques culture permettent d'offrir un supplément de pouvoir d'achat exclusivement dédié aux divertissements des familles.

Dans le cadre de son rôle de régulateur du marché, le MAC souhaite utiliser cet instrument pour dynamiser la consommation culturelle et soutenir l'accès à la culture pour les catégories sociales défavorisés. Tfanen a appuyé cette volonté politiques en commandant cette étude visant principalement à identifier les mécanismes possibles et analyser la faisabilité avant d'actionner cette mesure.

L'Etude à permis d'élaborer un rapport de synthèse des travaux et des recommandations pour rendre opérationnel la mise en place des chèques culture en Tunisie. Un phase pilote à été conçue et formulée sous forme de cahier des charges pour tester et optimiser le mécanisme.

Cette étude a aussi permis de consolider différents diagnostics d'experts qui ne coopèrent pas d'habitude et d'aboutir ainsi à des recommandations affinées et consensuelles.

Reconnaître et protéger la valeur de la création

Un des freins au développement culturel identifiés unanimement en Tunisie, est le manque de protection des droits d'auteur. Les études de conception de la plateforme musika.tn (description page 9) et celle du Fonds National des Arts Plastiques (FNAP), ont aussi révélé la question de la protection des droits d'auteur comme un risque majeur sur la pérennité de ces plateformes.

Dans les deux cas (Musika et FNAP) la protection des droits d'auteur est apparue comme un prérequis essentiel pour monétiser les services fournis par les plateformes et garantir la rémunération des artistes qui les alimentent.

C'est dans ce contexte, que le partenariat entre Tfanen et L'Organisme Tunisien des Droits d'Auteur et des Droits Voisins (OTDAV) s'est concrétisé. Le projet consiste en la conception et l'implémentation d'une plateforme permettant à l'OTDAV de mettre à niveau ses services grâce à la dématérialisation des procédures d'adhésion, de renouvellement ou de gestion des autorisation d'exploitation.

Plateforme de gestion des adhésions à l'OTDAV

Cette plateforme vise la numérisation des service du bureau tunisien des droits d'auteurs (OTDAV) et l'inscription numérique des créateurs. rices afin de mieux les rétribuer tout en réduisant la part de l'informel dans l'économie créative.

حقوق الاستغلال
حقوق المؤلف
حقوق المجاورة
المستغنين
المصنفات المحمية
المبدع

خدمات على الخط
تجديد طلب إيداع
مؤلف أو ملحن
مقتضى المصنف

كيف تقوم بالإيداع
تسجيل مبدع



4

Optimiser

La modernisation des politiques culturelles au quotidien

Optimiser les méthodes administratives

Festivals, Théâtre de l'Opéra, gestion des subventions

Accompagnement de l'ENPFMCA

Fruit des politiques culturelles qui se sont succédés en Tunisie depuis l'indépendance, les festivals demeurent en Tunisie un instrument incontournable pour le développement culturel en Tunisie. La création de l'ENPFMCA démontre une volonté politique de maintenir les grands festivals tunisiens à un niveau respectable.

L'intervention de Tfanen auprès de l'ENPFMCA a visé à travers l'étude d'approfondir le niveau de compréhension des enjeux de la filière et d'accompagner l'ambition de structuration de l'EPNA en formulant des recommandations accompagnés d'outils de gestion pratiques.

Tfanen a consacré une publication à cette filière sur les enjeux tendance et perspectives de ce secteur. [Lien Univers des festivals](#)



Plan stratégique 2025 du Théâtre de l'Opéra de Tunis

L'institution pluridisciplinaire Théâtre de l'Opéra de Tunis (TOT) possède différents pôles : « Théâtre et Arts Scéniques », « Musique et Opéra », « Ballets et Arts Chorégraphiques » et « La Maison du Roman ».

Le partenariat de Tfanen avec cette institution a pris la forme d'assistance technique. L'objectif était accompagner les ambitions de progrès de cet établissement. Le principal résultat de cet mission est le développement d'une stratégie à horizon 2025 structurant les axes de développement et les initiatives concrètes articulés autour de 5 axes stratégiques : Un modèle économique adapté, Un fonctionnement interne efficace, Une programmation artistique cohérente, Une expérience spectateur améliorée et une meilleure exploitations du numérique.

[Théâtre de l'Opéra de Tunis](#)



Plateforme de subventions : Gagner la confiance des créateurs

Contrairement à ce qu'on pourrait penser; le financement de l'Etat du secteur culturel n'est pas incompatible avec son ambition de se transformer en entité régulatrice. En partant de cette idée, l'optimisation de la gestion des subventions est apparu comme un outil de régulation pour compenser les faiblesses économiques de certains maillons de la chaîne de valeur culturelle.

Dans ce contexte, le MAC, appuyé par Tfanen, a décidé d'optimiser le processus d'octroi des subventions. Le but de cette optimisation est d'apporter plus d'efficacité, de transparence et de traçabilité.

Afin d'identifier les zones à améliorer, la mission a démarré par un diagnostic accompagné d'une cartographie des procédures en vigueur (ces dernières ont été consolidées sous forme d'un guide pratique).

Ensuite, le levier digital a été actionné. Une plateforme digitale a été conçue conformément aux bonnes pratiques, un cahier des charges décrivant les fonctionnalités de la plateforme de subvention a été rédigé.

Outre l'aspect efficacité opérationnelle, la plateforme permettra de collecter les données essentielles pour suivre et évaluer la viabilité de cet investissement long-terme de l'Etat (les subventions) et d'ajuster en conséquence l'orientation du financement public de la culture.

Les phases de conception et de développement de la solution ont révélé plusieurs défis tels que, la coordination entre les différentes institutions rattachées au MAC, ou encore, le prolongement des délais des appels d'offres publics lancés dans le cadre du projet.

Optimiser les méthodes administratives

Bibliothèques publiques, former au suivi & évaluation

Numérisation du réseau des bibliothèques publiques

Au sein du MAC, la direction générale du livre chapote un réseau de 432 bibliothèques réparties sur les 24 gouvernorats. Elle gère ainsi un fonds de 7,4 millions de livres avec une croissance de 350.000 nouveaux exemplaires chaque année.

Tfanen a appuyé l'ambition d'optimisation de la direction du livre en se penchant sur 2 volets

- Le volet organisationnel et stratégique de la direction du livre avec comme principaux objectifs : La mise aux normes internationales des services des bibliothèques en améliorant l'expérience utilisateur et en offrant un accès à distance aux trésors de la bibliothèque nationales.
 - Le volet opérationnel et technique a pour objectifs : L'implémentation d'un système d'information commun à l'ensemble des bibliothèques, l'optimisation de la gestion du catalogue et des stocks de livres et le développement de tableau de bord de suivi
- Outre le diagnostic et le cadrage stratégique la mission a aboutit à la rédaction d'un cahier des charges décrivant les fonctionnalités de la solution technologique et préparant son implémentation.

Dans les futurs mois, la phase de mise en place de la solution sera chapotée par le ministère.

Le passage de la phase de conception à la phase de mise en œuvre demeure un défi de taille. Une bonne passation de la composante gestion de projet (assurée jusque là par des équipes de Tfanen) ainsi qu'une assistance à la maîtrise d'ouvrage seront nécessaires à la bonne mise en œuvre de la solution technologique.

Formation en M&E

Apparu dans les différentes études de diagnostic comme un prérequis fondamental au développement du secteur culturel en Tunisie le suivi et l'évaluation est un outil de gestion incontournable.

Conscient de l'importance de cet outil, le MAC a salué l'idée de Tfanen de former une cinquantaine de ces cadres dirigeants sur les bonnes pratiques de suivi et d'évaluation.

Développées par les experts M&E de Tfanen, une formation de 2 jours a été offerte celle-ci a permis le transferts des notions suivantes

- Introduction aux méthodes de Suivi et d'évaluation
- Description du processus de suivi et d'Evaluation
- Exploration de la « boîte à outils » de suivi et d'Evaluation





5

Conclusions et perspectives

Des chantiers à suivre

Conclusions et perspectives

Quelle durabilité pour l'Initiative Services Publics de Tfanen?

L'Initiative services publics du projet Tfanen a démontré l'efficacité de sa méthode de modernisation des politiques culturelles en Tunisie et pourrait servir d'inspiration à d'autres programmes similaires dans le monde.

La méthode Tfanen a permis d'approcher les différentes problématiques du secteur, et de possibles solutions, avec humilité.

Concrètement, la compréhension des enjeux et des opportunités ont émané d'un processus de d'écoute et de consultations avec les autorités publiques pour des diagnostics conjoints avec les institutions concernées. Les solutions proposées ont été co-construites entre les institutions mandataires et les expert(e)s priv(é)s puis testées sous la forme de projets pilotes ou des phases expérimentales de lancement.

Le partage du savoir et des savoir-faire a aussi été un fil conducteur de l'initiative. En acceptant de recevoir des conseils de l'extérieur, les fonctionnaires sont devenus les acteurs de la transformation des pratiques à l'œuvre dans les institutions dont elles et ils ont la charge. La coopération avec des porteurs d'expertise a ainsi pris la forme d'une montée en compétences pour toutes les parties prenantes.

Malgré la pandémie de Covid19, douze sur treize missions de modernisation des politiques publiques de Tfanen ont été menées à terme. Toutes n'ont pas abouti aux mêmes degrés de maturité car les premières missions étaient conçues avec prudence comme des tremplins de transformation et n'ont visé que la production de cahiers des charges techniques. C'est le cas des plateformes de numérisation des subventions culturelles publiques, de numérisation du réseau des bibliothèques publiques, du bureau d'accueil des tournages du CNCI, ou des recommandations de réforme à l'Etablissement de gestion des festivals et au Théâtre de l'Opéra.

D'autres missions ont abouti à la co-création même d'outils novateurs et structurants de politiques culturelle : les plateformes du patrimoine musical et des arts visuels numérisé, la plateforme de l'Office des droits d'auteurs et voisins (OTDAV).

La durabilité de toutes ces initiatives – dont la plupart n'impliquent pas de dépenses budgétaires faramineuses - dépendra essentiellement de la volonté politique de modernisation au sein du Ministère des Affaires Culturelles et du gouvernement tunisien.



www.tfanen.org



Programme funded
by the European
Union



Support to the
Tunisian Cultural
sector Programme

