

LE PARCOURS TFANEN



Le Parcours

APPRENTISSAGES ET EXPÉRIENCES

Tfanen

Mai 2021



Financé par
L'Union européenne



Programme d'Appui
au Secteur de la
Culture en Tunisie



EUNIC
TUNISIE

À propos de Tfanen

Tfanen – Tunisie Créative est un programme d'appui au renforcement du secteur culturel, financé par l'Union Européenne dans le cadre du Programme d'Appui au Secteur de la Culture en Tunisie (PACT) du Ministère des Affaires Culturelles. Le programme est mis en œuvre au nom du réseau EUNIC (Instituts Culturels Nationaux de l'Union Européenne), par le British Council.

À propos de cette publication

Ce document est la propriété intellectuelle du British Council, les constats et les conclusions faites sont la seule responsabilité des auteurs, le document trace le parcours du programme Tfanen dans le but de partager les expériences cumulées et les leçons apprises, sur la base de la documentation interne du projet et des entretiens menés avec les membres de l'équipe Tfanen et ses principales parties prenantes.

Auteurs :

- Aziz Khayat Tebourbi, chargé de publications
- Dr Damien Helly, Team Leader Tfanen – Tunisie créative

Liste des abréviations

Copil	Comité de Pilotage
EUNIC	Instituts culturels nationaux de l'Union européenne
Labs	Laboratoires d'apprentissage, d'échange et de partage
M&E	<i>Monitoring & Evaluation</i> , Suivi et Evaluation
MAC	Ministère des Affaires Culturelles
MEL	<i>Monitoring Evaluation and Learning</i> , Suivi, Evaluation et Apprentissage
MENA	<i>Middle East & North Africa</i> , Moyen Orient et Afrique du Nord
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACT	Programme d'Appui à la Culture Tunisienne
PDG	Président Directeur Général
UE	Union Européenne

Remerciements

L'équipe Tfaneh exprime sa reconnaissance envers les partenaires du programme pour leur confiance et leur engagement sans failles :

- Le Ministère tunisien des Affaires Culturelles
- La délégation de l'Union Européenne
- Le réseau EUNIC
- L'équipe remercie tous les opérateurs culturels tunisiens, l'ensemble des bénéficiaires, sans oublier la communauté de sympathisants du programme.

Foreword



Robert Ness

Country Director British Council Tunisia

***L**e programme Tfanen a été développé pour accompagner les aspirations qui ont guidé la révolution tunisienne en 2011. Les valeurs inscrites dans la constitution de 2014, partagées avec les pays partenaires et amis de la Tunisie en Europe – démocratie, liberté d’expression, égalité, diversité – continuent à inspirer le secteur culturel, alors que le pays fait face à des défis majeurs liés à la fragilité de la situation économique.*

***C’**est la conviction qu’une écosphère culturelle saine et créative est la pierre angulaire d’un système politique sain et créatif, telle est l’inspiration qui motive Tfanen. L’idée est que l’émancipation artistique et l’accès à la culture offrent des expériences de vie plus riches et des horizons plus larges. Ceci va de pair avec l’enjeu économique. D’ailleurs, un volet central de Tfanen consiste en sa contribution dans le développement d’une industrie culturelle et créative, un vivier pour les talents tunisiens et une source d’opportunités d’emplois.*

***J**e suis fier que Tfanen soit géré par une équipe tunisienne dont les actes et les apports sont nourris par une connaissance profonde du pays. C’est avec une aussi grande fierté, que EUNIC* et le British Council ont eu l’honneur d’être partenaires de cet ambitieux programme.*

***E**nfin, je suis très conscient que Tfanen n’aurait pas existé sans l’engagement et la détermination de nos partenaires du Ministère des Affaires Culturelles tunisien, un co-pilote fondamental dans cette entreprise.*

Sommaire

Préface

1

Tfanej : *Synthèse et chiffres clés*

La recette Tfanej

Le moment Tfanej

Tfanej en chiffres

2

La méthode Tfanej : *Approche et enseignements*

L'approche Tfanej

La gouvernance Tfanej

Gouvernance multi-acteurs

Les coulisses Tfanej

La marque Tfanej

Suivi, évaluation et apprentissage

3

Le parcours Tfanej : *Retours d'expériences*

Financer l'initiative et la diversité culturelle

Professionnels culturels en Tunisie

Accélérer la transformation digitale

4

Tfanej, une source d'inspiration

Pionnier et catalyseur

L'inspiration Tfanej à l'international



1 | Tfanen : synthèse et chiffres clés



La recette Tfanen : 8 ingrédients



L'universalité des valeurs soutenues

Venant consolider davantage le partenariat historique entre la Tunisie et l'UE, le programme Tfanen a été conçu sur le socle de valeurs vues par les deux partis comme nécessaires pour vivre dans une société harmonieuse et pacifique: **durabilité, liberté d'expression, cohésion sociale, diversité culturelle, égalité.**



La Tunisianité des initiatives menées

Tfanen a été mis en œuvre dans le cadre d'une politique culturelle nationale menée par le Ministère des Affaires Culturelles. Le contexte tunisien a été systématiquement étudié avant le lancement de chaque activité. Le programme a, d'ailleurs, privilégié le recrutement et la montée en compétence de son personnel tunisien. Il a veillé à s'entourer des meilleurs experts locaux à chaque fois que le besoin s'est présenté. **Tfanen pour les Tunisiens par les Tunisiens.**



L'expérimentation et l'évaluation systématisées

Dans sa logique d'intervention, Tfanen a intégré une phase de diagnostic et d'expérimentation (initiatives pilotes) en amont de chaque activité. Un suivi rapproché et une évaluation rationnelle ont accompagné l'ensemble des activités de Tfanen. **L'expérimentation pour la gestion des connaissances.**



Le pari de l'intelligence collective

Le programme a misé sur l'intelligence collective dans l'ensemble de ses mécanismes de gestion. Il a opté pour une approche participative dans la conception de ses initiatives et dans la prise de décision.



L'appropriation du programme par les parties prenantes

Le programme s'est caractérisé par une forte implication des acteurs publics, de la société civile, des opérateurs privés et des artistes. La participation active des membres EUNIC dans le comité de projet (Board) a joué un rôle crucial pour le suivi et l'orientation des travaux de Tfanen. **La légitimité participative euro-tunisienne.**



La flexibilité et l'adaptabilité des opérations

Tfanen est resté flexible pour s'adapter aux demandes et aux besoins de renforcement des acteurs culturels tunisiens, dans leur diversité. **L'écoute comme clé d'adaptation**



L'exploitation des leviers digitaux

Convaincu de l'aspect décisif qu'accompagne l'enjeu de la transformation digitale, Tfanen a positionné ce volet au cœur de son mode de fonctionnement. Il a non seulement soutenu des initiatives digitales, mais a veillé à montrer l'exemple en exploitant les nouvelles technologies dans son fonctionnement interne. Cette pratique a permis d'assurer la continuité de l'activité durant la crise du COVID-19. **Le digital comme catalyseur de changements durables.**



La robustesse des processus administratifs

Bien que perçues parfois comme rigides par les équipes et les partenaires de Tfanen, les procédures du British Council ont démontré leur efficacité sur la distance. La rigueur, le formalisme et la discipline imposés par ces processus ont permis aux équipes de gagner en assurance grâce à la transparence. **La rigueur gestionnaire comme garant d'intégrité.**

Le moment Tfanen : Six années d'apprentissage et de maturation



✓ Extension de 6 mois

2022

Pérennisation

Une extension de six mois est accordée à Tfanen. Cela permet une clôture fluide et une passation sereine aux autres programmes notamment EU4Youth.

- ✓ Publications Tfanen
- ✓ Tunis Policy Dialogue
- ✓ 80^{ème} projet

2021

Partage d'expériences

Un certain nombre d'études approfondies ont permis de mieux comprendre les subtilités du secteur et ont généré un feu d'artifice de données. La capitalisation de ces données est désormais une priorité. En parallèle, Tfanen intensifie la diffusion des expériences au niveau international afin de partager l'apprentissage et les résultats avec un large public.

- ✓ Brussels Policy Dialogue
- ✓ Covid-19
- ✓ 20^{ème} recrue
- ✓ Initiative Services Publics

2020

Rythme de croisière

Malgré la COVID-19 Tfanen maintient son cap. La convergence des vues avec les partenaires publics et la maturité opérationnelle permettent l'adaptation des méthodes d'intervention

- ✓ 2^{ème} vague d'études
- ✓ Extension de 36 mois
- ✓ + 5 M €

2019

Accélération et approfondissement

Le programme a vu son champ d'intervention s'agrandir à travers une extension budgétaire de 5M€ pour 36 mois. L'accompagnement de cette croissance a nécessité une restructuration et une formalisation des pratiques.

- ✓ 50^{ème} projet
- ✓ Evaluation mi-parcours

2018

Déploiement des opérations terrain

En 2018, le programme a commencé à voir des résultats. Cette année a connu l'évaluation mi-parcours qui a permis de réorienter le programme et révéler les pistes de progrès.

- ✓ 1^{er} Laboratoire
- ✓ 1^{er} appel à projets
- ✓ Réseautage à Sousse

2017

Ecoute et exploration

L'année 2017 a connu le démarrage des opérations. Les enjeux prioritaires étaient le rodage des processus de gestion et l'exploration du secteur à travers une série d'études visant à comprendre l'état des lieux des différents volets du programme.

2016

- ✓ 1^{ères} études
- ✓ Signature de l'accord

Négociations et fondations

En 2016, après d'intenses discussions entre les parties européennes et tunisiennes, Tfanen est devenu une réalité grâce à un accord formel qui définit les objectifs et la relation entre les parties prenantes. La mise en œuvre a été confiée au British Council pour le compte d'EUNIC.



Tfanen en chiffres: Résultats quantifiés



Partenariats culturels intersectoriels et possibilité de réseautage

414 collaborations et partenariats

236 avec les institutions publiques décentralisées

86 avec les organisations de la société civile

77 avec le secteur privé

18 avec les organismes internationaux

12 Projets de réforme des institutions publiques en partenariat avec le secteur privé



Grand public, accès à la culture et impact culturel

88 Organisations culturelles soutenues

3 057 Evénements et ateliers organisés

394 Evénements culturels publics

2 663 Ateliers culturels et éducatifs

247 912 Participants aux événements et ateliers culturels organisés

225 231 aux événements culturels

22 681 aux ateliers culturels et éducatifs

142 593 Participants

82 638 Jeunes (5-35)

12 028 Participants

10 653 Jeunes (5-35)



Cohésion sociale et résilience communautaire par les arts et la culture

80 122 Femmes / filles participantes

74 252 aux événements culturels

5 870 aux ateliers culturels et éducatifs

52 076 Participants dans les régions défavorisées

45 190 aux événements culturels

6 886 aux ateliers culturels et éducatifs

1 639 Participants appartenant à des groupes vulnérables

680 aux événements culturels

959 aux ateliers culturels et éducatifs



Soutien à la professionnalisation des opérateurs culturels tunisiens

7 Organisations soutenues pour la structuration interne et la professionnalisation

640 Opportunités de génération de revenus créées

17 Laboratoires d'apprentissage et de partage (physique et en ligne)

357 Participants aux laboratoires d'apprentissage et de partage

2 Cycles de formation en facilitation culturelle par des experts internationaux

130 Bénéficiaires de sessions de mentorat



Ils ont dit sur Tfanen...

« Ils ont trouvé un terrain vierge, une société civile dynamique et une force créative importante qui demandait à évoluer. Et il faut le dire Tfanen a contribué à ça. Ils leur ont beaucoup appris. Ils ont travaillé avec eux sur le Management culturel, sur l'accompagnement de talents et sur comment faire leur business model. » (Membre du personnel du Ministère des Affaires culturelles)

« Si nous comparons les deux dernières pièces de théâtre subventionnées par Tfanen à nos anciennes productions, la différence est claire. Nous nous sommes nettement améliorés en termes d'organisation d'événements et de communication » Association Joussour

« Tfanen » est une démonstration empirique de l'importance du secteur de la culture dans le processus du développement. Il est également un témoin majeur sur l'importance du travail collaboratif de tous les partenaires dans tout effort de réforme réel et concret. » Responsable suivi et évaluation du MAC

« Ce qui était exceptionnel c'est que pour une fois et en même temps, le MAC, les décideurs de l'UE, et Tfanen avaient la même vision. Ils se sont alignés sur notre projet plutôt que ça soit nous qui nous alignons sur leur projet. [...]. Et ils ont accepté de nous accompagner dans nos chantiers. » (Partie prenante publique tunisienne)

« Tfanen a en plus fait un bon état des lieux et ils ont bien compris les besoins du secteur. Ils ont attaqué l'axe de décentralisation et sont partis un peu partout en Tunisie avec des projets sur des mois avec des coaches et formateurs et un vrai travail de terrain. » (bénéficiaire de subventions)

« Ma deuxième réflexion c'est sur le core funds comme le FAS qui sont en réalité d'une très grande aide. (...) ça nous a permis de recruter une DG et un profil de suivi administratif et financier. Et on a vu l'impact important. (...) Avoir des gens rémunérés et pas sur la base de bénévolat nous a beaucoup aidé. On a pu mieux s'organiser, et surtout de s'inscrire dans une vraie vision stratégique. Là on peut capitaliser sur les outils, on peut aussi se projeter et organiser des choses pour les années à venir. » (bénéficiaire de subventions)

« Un des autres apports je pense de Tfanen est d'avoir su enseigner l'esprit participatif et une culture de partage parmi les jeunes qu'ils ont accompagné. On sent que c'est une génération portée sur le networking, le matchmaking et le partage. » (Partie prenante publique tunisienne)

« Il faut reconnaître qu'ils ont eu une valeur ajoutée importante sur le secteur et à plusieurs niveaux. (...) L'exemple de Opéra Alia est une production extraordinaire dans laquelle a participé toute la région et des gens qui n'ont jamais fait de musique de leur vie. Sans le financement de Tfanen ça n'aurait pas pu se faire (...) Il y a des bénéficiaires dans les régions qui peuvent maintenant avoir accès à des financements. Ce qui n'était pas le cas avant. » (bénéficiaire de subventions)



2

La méthode Tfanen

Approche et enseignements



L'approche Tfanen

Innover pour la culture avec une gestion robuste

Schéma de l'approche Tfanen



Le programme repose sur un socle de valeurs



Une vision orientant les principales lignes directrices du programme. Celle-ci vise à impulser une approche collaborative locale et faire émerger un écosystème culturel et social au sein duquel tous les acteurs (citoyens, société civile, secteur privé et institutions publiques) ont leur place et sont donc impliqués pouvant ainsi contribuer activement.

Deux objectifs spécifiques ont découlé de la vision stratégique de Tfanen :

1. Promouvoir la diversité culturelle tunisienne et l'accès à la culture, à l'échelle locale, nationale et internationale ;
2. Soutenir la liberté d'expression et de création notamment des jeunes générations et encourager la professionnalisation des métiers de la culture.

Afin d'atteindre les objectifs spécifiques définis Tfanen a choisi d'intervenir au niveau de **trois axes stratégiques principaux** :

1. Le financement des opérateurs culturels en Tunisie
2. La contribution au renforcement des capacités des opérateurs culturels et au partage de connaissances
3. L'accompagnement à la transition digitale dans le secteur culturel et créatif en Tunisie

Tfanen a agi au niveau de ces trois axes selon une **logique d'intervention** inspirée de la théorie du changement. Celle-ci repose à son tour sur quatre étapes fondamentales: L'analyse de l'existant, l'expérimentation, l'implémentation et la pérennisation.

Ainsi pour chaque **activité**, une étude préliminaire a été faite pour analyser l'existant. Les résultats attendus ont été jalonnés en trois étapes : Le court, moyen et long terme.

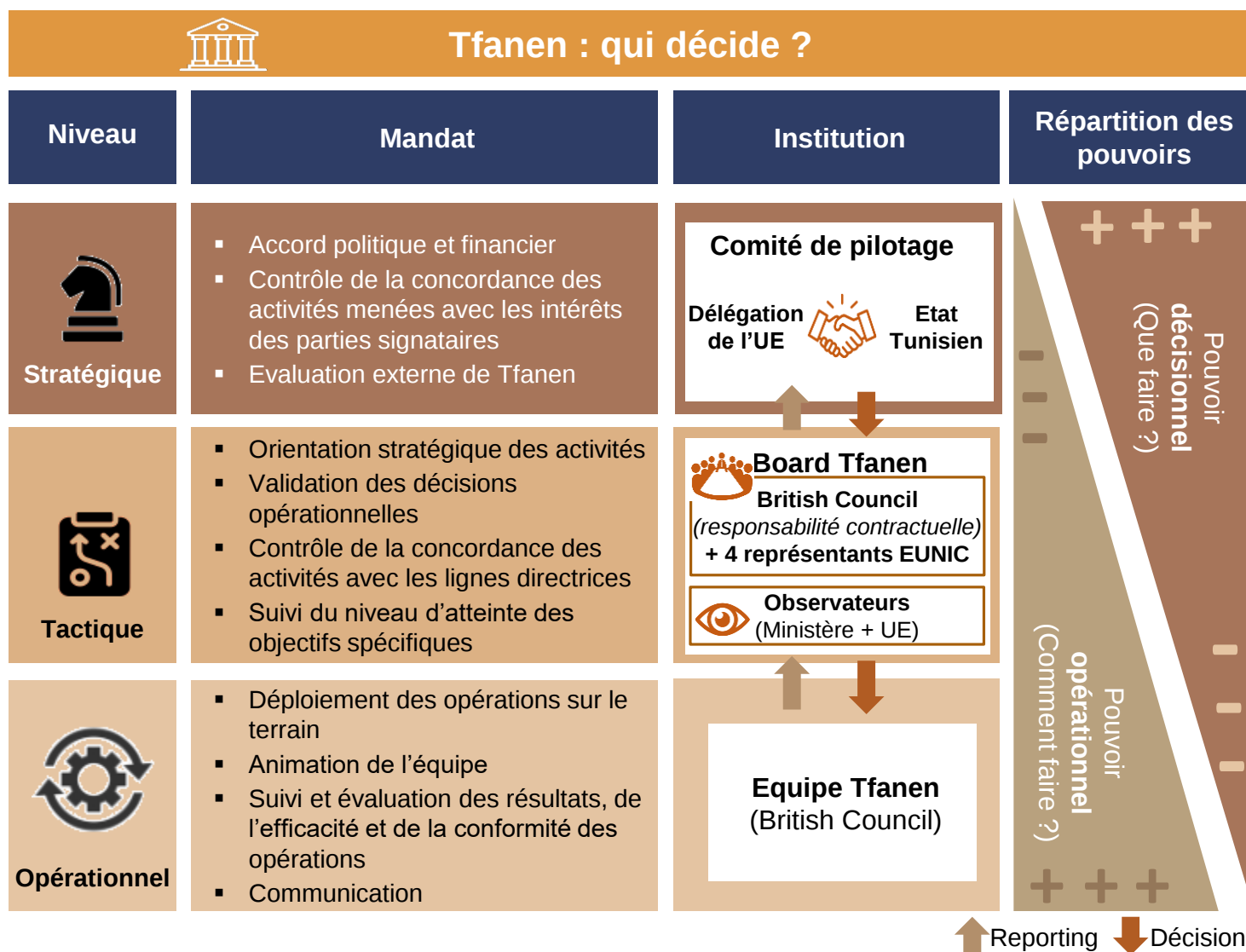
Le déploiement du programme Tfanen a reposé sur quatre composantes structurelles fondamentales, à savoir:

1. Un modèle de gouvernance participatif qui inclut l'ensemble des membres de **EUNIC, le Ministère des Affaires Culturelles et la délégation de l'UE en Tunisie**;
2. Une gestion des opérations reposant sur une équipe locale appuyée par les outils et les processus rodés du British Council;
3. Une composante suivi, évaluation et apprentissage qui accompagne systématiquement tous les travaux;
4. Une activité de communication visant à :
 - Rendre Tfanen visible en tant qu'acteur fiable de l'écosystème culturel tunisien;
 - Partager les connaissances accumulées tout au long du programme;
 - Promouvoir le patrimoine culturel et les potentialités de la Tunisie



La gouvernance Tfanen

Partage stratégique et écoute de l'opérationnel



Le Comité de pilotage Tfanen : Il se réunit deux fois par an environ. Il représente la plus haute autorité du programme et se compose des membres de la délégation de l'UE et des représentants de l'Etat tunisien, et du British Council en tant que partenaire de mise en œuvre (avec responsabilité contractuelle).

Le Board « EUNIC » : Organe central de la gouvernance, présidé par le directeur du British Council, se réunit mensuellement. Cette institution se compose de 4 membres permanents qui sont les représentants des instituts culturels européens opérant en Tunisie ainsi que des observateurs du Board de Tfanen (représentant du Ministère des Affaires Culturelles et représentant de la délégation de l'UE).

L'équipe Tfanen et la Senior Management Team : l'équipe se réunit de manière bimensuelle, et est coordonnée par le Team leader, composée des responsables d'équipes de Tfanen à savoir, le Team Leader, le responsable administratif et financier, le responsable des opérations, le responsable MEL et la responsable communication.



Gouvernance multi-acteurs

Décision participative et légitimité

Les enjeux: l'union fait la force



Maintenir le cap stratégique, en écoutant toutes les parties prenantes pour atteindre les objectifs du programme.



Superviser collectivement l'efficacité et la transparence des opérations à travers le processus de validation et contrôle des soutiens financiers



Consolider les partenariats stratégiques en négociant pour rapprocher les points de vues des parties prenantes sur la politique culturelle en Tunisie

Surmonter les obstacles

La nouveauté EUNIC : Le modèle multi-acteurs impliquant EUNIC dans la gouvernance Tfanen a été pionnier dans l'histoire de la coopération UE-Tunisie.

L'instabilité politique et sanitaire : les structures de gouvernance du programme ont dû maintenir le cap malgré de nombreux changements de gouvernement. La pandémie de Covid-19 a exigé des efforts d'adaptation importants.

La multiplicité des parties prenantes, qui dans certains cas ont des visions divergentes a généré des débats intenses et engendré des efforts importants de rapprochement des points de vue.

Le défi de la gouvernance participative efficace : ce mode de fonctionnement a certes enrichi les débats et les initiatives du programme mais a aussi engendré un travail d'argumentation et d'échanges continu que l'ensemble des membres ont été amenés à fournir tout au long du programme.

Clés de réussite

Le consensus comme option privilégiée, parfois issu de longues et périlleuses négociations, a permis, une fois la décision prise, de légitimer les actions et d'avancer à pas sûrs.

La centralité du Board EUNIC au niveau tactique dans l'orientation des opérations terrain. Cette séparation entre le niveau politique (décisions du Copil) et les orientations tactiques assurées par le Board EUNIC, a permis de focaliser les débats sur l'efficacité et l'esprit des initiatives et des activités menées sur le terrain.

L'autorité de l'équipe Tfanen du British Council a permis une communication fluide entre l'équipe et le Board EUNIC et d'aligner le niveau d'information des membres et leur préparation aux débats et aux discussions.

Le format des réunions mensuelles du Board EUNIC, qui est précédé par un petit déjeuner d'échange avec l'ensemble du cluster EUNIC Tunisie a permis de créer un espace d'échange et de dialogue cordial précédant la réunion formelle. **La régularité** maintenue des réunions des organes de gouvernance a permis de maintenir un rythme de travail soutenu.

Au lendemain de la révolution, nous avons tenté d'inscrire le développement culturel dans les dynamiques sociales des territoires, de favoriser les collaborations entre des acteurs divers et de donner un sens au rôle de la culture dans la construction démocratique. Tfanen apporte une part d'innovation, mais a surtout accompagné un engagement culturel préexistant. L'empreinte de Tfanen se précisera avec le temps.

C.Saelens Délégué général Wallonie-Bruxelles, EUNIC, membre du Board de Tfanen

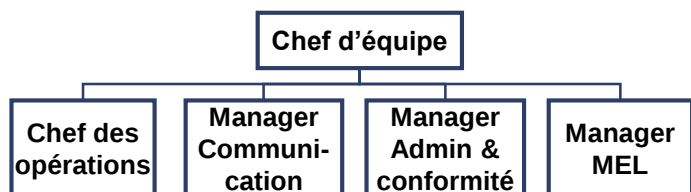


Les coulisses Tfanen

Un outillage robuste et une équipe engagée

Des personnes engagées, une équipe

Une équipe de 20 personnes



Règles British Council & recette Tfanen

Pour atteindre ses objectifs spécifiques Tfanen a appliqué les règles et procédures du British Council :

Un cadre administratif standardisé : notamment, les achats, les ressources humaines, la gestion des finances, etc. Bien que parfois perçues par les parties prenantes comme contraignantes, ces procédures ont garanti une grande transparence et une conformité avec les lois et les standards internationaux de gestion.

Des outils inventifs et adaptés à la réalité tunisienne : l'équipe a investi dans l'étude et la compréhension du secteur, l'accompagnement et la sélection des projets et organisations à subventionner, la communication. Les équipes Tfanen ont conçu des outils sur mesure, validés par le Board.

La gestion Tfanen est adaptative et expérimentale et laisse un espace aux erreurs. L'équilibre entre la standardisation et le sur-mesure a permis l'intégration de nouvelles recrues qui devaient agir dans un périmètre préalablement défini.

Au-delà de la valeur ajoutée au secteur culturel, Tfanen a offert aux membres de son équipe des opportunités de développement sur le plan humain et professionnel. Il s'agit d'un programme ambitieux que j'ai rejoint en tant que stagiaire et depuis... j'ai eu l'opportunité de bâtir mon expérience et peaufiner mes compétences pour devenir la cheffe de projet que je suis aujourd'hui.

Asma Ben Hassine, Tfanen Fund Manager

Outils British Council & espace européen

Tfanen a puisé dans la boîte à outils du British Council: intranet, centre d'excellence, formations internes, webinars, prestataires externes.

Les équipes Tfanen ont opéré dans une villa-bureau, **un lieu de travail et d'accueil autonome similaire à une « maison européenne de la culture »**. Cette infrastructure dédiée a permis aux équipes de se retrouver, a encouragé le travail collaboratif et l'entre-aide et a ancré l'identité du programme Tfanen et son ouverture sur l'extérieur.

Une exigence de qualité

L'exigence de qualité a été au cœur de la « méthode Tfanen » à trois niveaux.

Le développement individuel des membres de l'équipe est discuté avec chaque personne 2 fois par an. Cela permet de reconnaître le travail des membres les plus performants et de traiter de manière continue les difficultés rencontrées par les collègues.

L'intégration et la montée en compétences des recrues ont été des sujets constants tout au long du programme.

La qualité des actions Tfanen est couverte via des indicateurs internes et externes de mesure et de suivi. Par exemple la qualité de la sélection lors d'un appel à projets, le délais de déblocage de fonds ou la satisfaction des bénéficiaires.

Les résultats et la durabilité : Elle est principalement traitée par la composante MEL (suivi, évaluation, apprentissages) du programme en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles qui sont à l'origine de la remontée d'information et de la gestion des différentes bases de données.



La marque Tfanen

De l'écho local au partage international

Les objectifs de communication de Tfanen

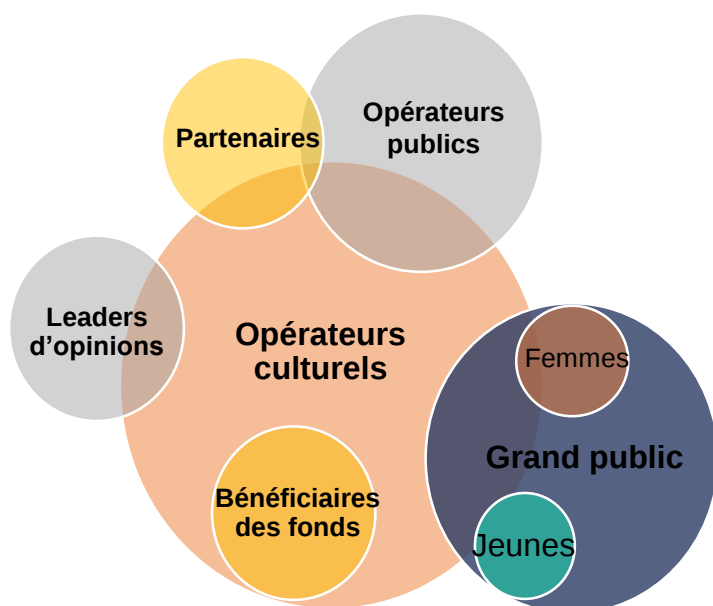
Bâtir le **notoriété de Tfanen** en tant qu'opérateur crédible dans le paysage culturel Tunisien

Promouvoir la **diversité** et la **richesse culturelle** nationale et globale

Plaidoyer pour l'accès à la culture et la professionnalisation

Assurer la **visibilité**, la **reconnaissance** et l'appréciation du **soutien de l'UE**

Groupes cibles: 20 000 followers



Enjeux : épouser et refléter la diversité

L'**ampleur de l'activité de communication** a été sous-évaluée durant les deux premières années. Un dispositif plus adapté a dû être mis en place dès 2018 pour rectifier le tir.

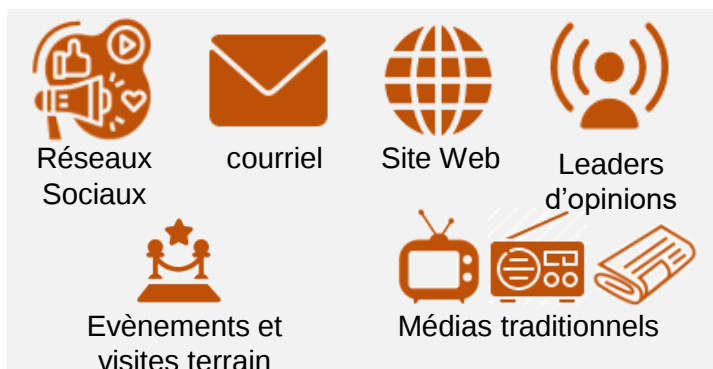
La **complexité du programme** et l'évolution constante de son périmètre ont engendrées un travail de vulgarisation et de synthèse.

Le **volume d'information** généré par les activités a augmenté exponentiellement.

Les tensions entre la **cohérence des messages** et la **diversité de la population ciblée** ont requis une adaptation constante.

L'ambition de **partage à l'international** a multiplié les défis.

Canaux de communication



Les réseaux sociaux et les événements ont été les principaux véhicules de Tfanen. L'ensemble des autres canaux ont été exploités de manière ponctuelle.

Méthode Tfanen : partage & communautés

A partir de 2018 le programme gagne en maturité, la communication se complexifie.

La **planification stratégique** a permis de structurer et prioriser la communication pour augmenter son efficacité.

L'évolution du programme a aussi montré le besoin fondamental de s'appuyer sur **une communauté de leaders d'opinions** actifs sur la scène pour relayer ses messages.

L'**externalisation** des opérations de communication a permis de focaliser le travail de l'équipe sur la planification stratégique et l'animation de la communauté.

Depuis 2019, la communication devient un levier supplémentaire d'**apprentissage et de partage à l'international**.



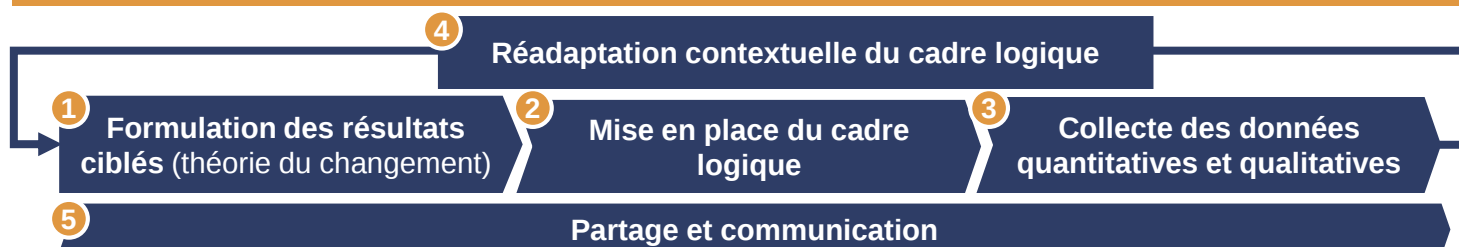
Suivi, évaluation et apprentissage

Au-delà des chiffres : écouter et dialoguer

Comprendre la valeur de la culture : un incontournable

A court terme, il s'agit d'orienter et d'ajuster les opérations en se fondant sur la gestion des connaissances. A moyen terme, les données permettent de mesurer le changement et le développement durable par et pour la culture et d'informer l'ensemble des parties prenantes. A long terme Tfanen a posé les fondations de l'évaluation de son impact sur le secteur culturel aux niveaux humain, social, économique, politique et esthétique.

Le suivi et la gestion des connaissances : flexible, itératif et ouvert



Chaque objectif stratégique est décliné en sous-objectifs à court, moyen et long terme spécifiés par aire de résultats cibles (groupes vulnérables, jeunes, organismes de soutien, artistes...). Ensuite un cadre logique est développé pour faciliter la collecte et l'analyse des données qui sont traitées, mises en forme et partagées sous différents formats. Le cadre logique est adapté en continu. En parallèle Tfanen investit dans la production et le partage de nouvelles connaissances et données sur le secteur pour informer ses décisions.

Le MEL culturel : une révolution en Tunisie

Le suivi, évaluation et apprentissage (« MEL » en anglais) **est une révolution** pour les projets bénéficiaires.

La sensibilisation à une culture de suivi et d'évaluation au niveau des projets financés s'est imposée à l'activité M&E de Tfanen.

Le défi des données qualitatives : la 1^{ère} phase du programme s'est concentrée sur les indicateurs quantitatifs. Le suivi et apprentissage qualitatif, faute de personnel, s'est développé seulement dans un second temps.

La pandémie de Covid-19 a limité les contacts directs entre les porteurs de projets financés et les parties prenantes de la gouvernance, créant une certaine distance entre les données quantitatives et les appréciations de terrain.

Les sensibilités politiques ont retardé l'investissement dans la gestion des connaissances sur les tendances lourdes du secteur culturel tunisien.

Souplesse et humilité

La théorie du changement, tout en fournissant un cadre de référence, a laissé une marge de manœuvre pour la contextualisation des activités.

Un accompagnement rapproché des porteurs de projets (séances d'initiation à la rédaction des rapports narratifs, disponibilité de l'équipe M&E pour répondre aux questions, mobilisation des experts externes M&E en cas de besoin...) a permis de réhausser les compétences des bénéficiaires sur le suivi et l'évaluation.

L'investissement dans des ressources internes à l'équipe a démontré l'avantage de maîtriser dans la durée toute la chaîne de suivi, évaluation et gestion des connaissances du programme. L'équipe a ainsi développé un **tableau de bord interactif pour le suivi quantitatif et qualitatif des résultats de Tfanen**.



3 |

Le parcours Tfanen

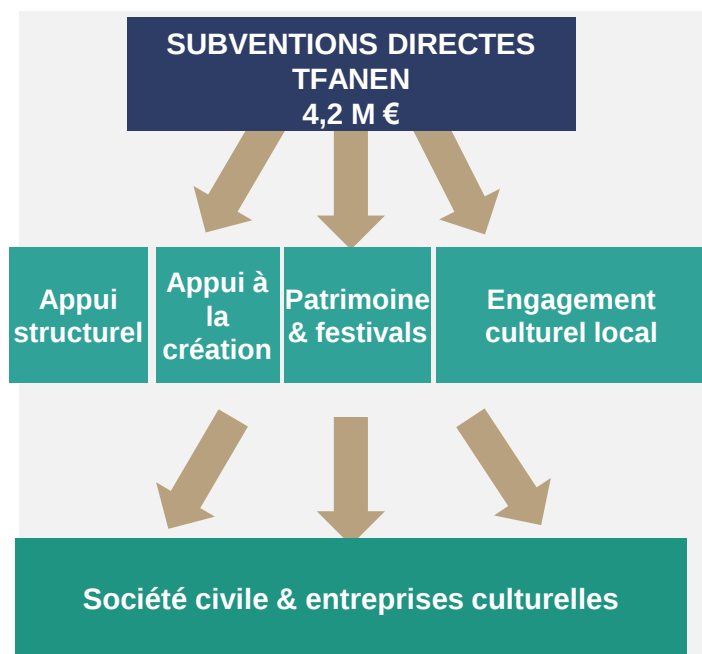
Retours d'expériences



Financer l'initiative et la diversité culturelle

Démocratiser les subventions avec exigence

Appui financier direct au secteur culturel



Le cycle des subventions Tfanen



Si j'ai une recommandation, c'est d'aller vers l'effet structuration (...). Si on a un peu de stabilité qui nous offre de la visibilité sur trois ans, c'est plus facile de chercher des fonds pour la production. Tfanen peut jouer ce rôle.

Participant lab Tfanen

Enseignements tirés

Tfanen a constamment cherché l'équilibre entre les priorités socio-culturelles des territoires et la professionnalisation du secteur culturel tunisien.

Promouvoir la richesse des territoires

Les opérations d'identification, de compréhension et de proximité hors des sentiers battus avec les acteurs culturels régionaux ont permis la découverte de plusieurs pépites culturelles et a donné naissance à des projets prometteurs dans des zones marginalisées.

La structuration des piliers du secteur

Au fil du temps, Tfanen a reconnu la valeur ajoutée des fonds structurels de fonctionnement et d'investissement (et pas seulement des projets) pour garantir la pérennité des organisations culturelles « locomotives » du secteur.

Accompagner l'ouverture du secteur

Les premières études du contexte culturel tunisien ont révélé le besoin en financement comme un dénominateur commun à tous les acteurs.

Les réponses aux premiers appels à projets ont aussi montré un besoin d'accompagnement des porteurs de projets pour répondre aux fortes exigences gestionnaires imposées par les procédures de Tfanen.

Apprendre à connaître la diversité du secteur

Les opérateurs culturels en Tunisie ont des profils variés (structure publiques, entreprises, associations, personnes à « double casquette » mêlant un statut associatif à un statut de fonctionnaire). Les filières économiques en lien avec la culture sont multiples (tourisme, transport, infrastructure, éducation, médias...). Les chaînes de valeurs sont peu connues des opérateurs eux-mêmes.

Dans une quête d'efficacité, Tfanen a développé progressivement son niveau de compréhension des opérateurs du secteur. Les processus de conception et de sélection des projets ont été adaptés et ajustés au fur et à mesure de la montée en maturité de Tfanen.



Professionnels culturels en Tunisie

Une génération Tfanen ?

Moderniser les politiques culturelles

Avec l'Initiative Services Publics lancée en 2020, Tfanen a contribué à la professionnalisation du secteur public de la culture en partageant des savoir-faire dans les domaines suivants:

- Les procédures de passation de marchés publics
- La gestion des subventions culturelles
- La valorisation digitale du patrimoine
- Le suivi et l'évaluation dans la durée
- La communication

Les retours d'expériences de l'Initiative Services Publics seront développés dans les futures publications Tfanen.

Apprendre et transmettre «en faisant»

Durant sa première phase (2016-2019) Tfanen combine subventions et accompagnement des porteurs dans leurs demandes de financement. Ces sessions de travaux pratiques ont permis à certaines organisations d'accéder aux mécanismes de subventions.

Le Fonds d'appui structurant demande aussi aux partenaires financés de développer des transferts de savoir-faire à d'autres acteurs culturels

Le mentorat : retour d'expériences

Tfanen a aussi mis en place un mécanisme de mentorat sur mesure pour accompagner les porteurs de projet dans la mise en œuvre de leurs activités. Ce système fonctionne à la demande. En réalité les acteurs culturels ne sont pas toujours conscients de leurs besoins en compétences et n'ont pas réussi à consommer les jours disponibles des experts mis à leur disposition.

Le retour d'expérience du mentorat est qu'il doit être complété par d'autres formes d'apprentissages pratiques.

Les Labs: apprendre et partager les cultures

Le plan de consolidation des compétences

Après une première phase d'apprentissage centrée sur la réponse aux appels à projets, l'équipe a lancé un ambitieux programme de renforcement de compétences (les Labs Tfanen) à destination de plusieurs centaines d'acteurs publics et indépendants. Cette bifurcation a enrichi le périmètre au-delà des seules subventions pour investir le champ de la professionnalisation du secteur.

Les Labs comme outil innovant d'apprentissage, de partage et de réseautage

Les Labs sont une forme participative et multidisciplinaire d'apprentissage, de partage et de co-création des politiques publiques. Cet espace neutre animé par des facilitateurs/rices professionnel(le)s a permis de rassembler des opérateurs culturels locaux autour de sujets d'intérêt commun, de les faire travailler ensemble et de tisser des liens de confiance et de collaboration.

Formation d'une génération de facilitateurs culturels

La clé des Labs Tfanen repose sur une bonne facilitation. Initiée en partenariat avec le programme **MedCulture** de l'UE, Tfanen a formé une nouvelle génération de facilitateurs et facilitatrices culturels en Tunisie.

La digitalisation forcée des Labs

La pandémie a forcé l'équipe Tfanen à digitaliser les Labs. Les avantages de cette adaptation sont la continuité des Labs et l'acquisition de compétences digitales. Les points négatifs (désormais bien connus dans le monde entier) portent sur la perte considérable d'interactivité (essentielle) et la perte de contenus transmis.

TfanenTakwin: un pilote Euro-Tunisien

22 professionnels ont été formés sur les synergies entre valorisation du patrimoine, nouvelles technologies digitales et leadership culturel. Des stages pratiques de mobilité en Europe et en Tunisie on eu lieu malgré la pandémie.



Accélérer la transformation digitale

Contraintes et opportunités de la pandémie Covid-19

Digitalisation des politiques culturelles

Les contraintes de la pandémie ont accéléré le soutien de Tfanen au Ministère des Affaires Culturelles (MAC) dans ses initiatives de digitalisation :

- Plateforme de gestion des subventions du MAC
- Réseau informatisé de la gestion des quelques 400 bibliothèques publiques
- Promotion digitale de la collection nationale d'arts plastiques et numérisation pilote de 500 à 1000 œuvres d'art
- Plateforme de valorisation du patrimoine musical tunisien, avec un objectif de 5000 enregistrements disponibles en ligne

Ces initiatives ont marqué un tournant dans la modernisation des politiques culturelles. Le MAC pourra en assurer la durabilité après la fin de Tfanen, via un plan de suivi à long terme.

“ Depuis 20 ans, je voulais contribuer, avec mes connaissances, à la digitalisation des politiques culturelles en Tunisie. Je tiens à remercier Tfanen d'avoir rendu cela possible.
Mongi Zidi, PDG et fondateur d'Archimed ”

L'octroi d'une subvention directe à la plateforme d'information culturelle Tunisie.co a permis une forte croissance de ses audiences à travers la diversification de ses fonctionnalités.

Le soutien de Tfanen a aussi conduit la plateforme à solliciter davantage de collaborations avec les institutions publiques.

La pérennité de Tunisie.co dans le paysage médiatique digital se mesurera sur le long terme.

Tourisme Culture & Luxe

Accès à l'information culturelle

L'accès à la culture via une plateforme digitale généraliste envisagée initialement en 2016 s'est progressivement transformée, à la lumière d'études de cartographie et de faisabilité menées en 2017. Le Board Tfanen a ensuite validé l'option du soutien à une plateforme digitale culturelle indépendante déjà existante, Tunisie.co (voir encadré).

La crise de la Covid-19 a créé des opportunités et accéléré la transformation digitale au sein du programme Tfanen.

Outre l'adaptation des modes travail et la digitalisation des Labs d'apprentissage & de partage (voir la section sur les professionnels culturels), Tfanen a étoffé son site internet, a prévu avec le Ministère des Affaires Culturelles la mise en ligne conjointe de documentation (la bibliothèque Tfanen) et a lancé un tableau de bord interactif de suivi des résultats.

Attention au fétichisme digital!

La digitalisation a du sens si elle traduit une volonté de changement et une recherche de résultats dans des domaines précis.

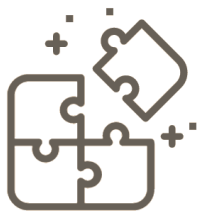
C'est la conclusion tirée par Tfanen au terme de cinq années de tâtonnements sur la pertinence des plateformes culturelles digitales.

Les formations Tfanen ont intégré le nouveau paradigme digital mais les formations en ligne ne remplaceront jamais le partage et la construction de confiance produites dans les Labs Tfanen en présentiel.

Avant et pendant la pandémie, la **communication digitale est restée centrale pour développer une communauté et encourager la résilience du secteur culturel face à la crise sanitaire.**



4 | Tfanen, une source d'inspiration



Pionnier et catalyseur

Les suites de Tfanen en Tunisie

Au-delà de Tfanen: l'Union Européenne et la culture en Tunisie



D'autres programmes d'appui à la culture en Tunisie ...

Après les premiers succès de Tfanen, l'Union européenne et ses Etats membres ont continué à investir pour le renforcement du secteur culturel tunisien.

Tounes Wijhetouna vise la diversification de l'offre touristique tunisienne en créant des synergies entre les secteurs du tourisme, de l'artisanat, des produits du terroir et du patrimoine culturel. La composante **Patrimoine 3000** est un projet d'appui à la valorisation des sites remarquables du patrimoine culturel tunisien. Il est délégué à Expertise France. Son budget s'élève à 16.4 M€.

EU4YOUTH, avec un budget de 60 M€ d'euros (dont 15 M€ pour les aspects culturels et sportifs), est dédié à l'amélioration de l'inclusion économique, sociale et politique des jeunes tunisien(ne)s les plus défavorisé(e)s.

Creative Tunisia, mis en œuvre par l'ONUDI, vise les chaînes de valeur artisanales depuis plusieurs années avec environ 9 M€.

La Tunisie est aussi membre d'autres programmes de l'UE ayant des dimensions culturelles : **Europe créative**, **Erasmus+**, **Horizon2020** et plus récemment (2021) **Horizon-Europe**. Tfanen a appuyé financièrement et en expertise le lancement du bureau tunisien d'Europe créative.

... s'inspirent ou pourront s'appuyer sur la dynamique Tfanen

Depuis 2016 Tfanen est devenu un acteur important de l'écosystème culturel en Tunisie et a tenté de contribuer au renforcement de ce secteur. **L'expérience Tfanen** joue déjà un rôle de catalyseur et de référence en Tunisie pour les futurs programmes, à travers:

- Le partage de savoir-faire et d'expériences acquis au long du parcours Tfanen;
- Des expériences pilotes de modernisation des politiques culturelles;
- Le partage de connaissances et de données sur le secteur culturel tunisien;
- Une mise en réseau des opérateurs culturels pour favoriser leurs collaborations futures;
- L'animation d'une communauté de 20 000 personnes intéressées par l'accès à la culture;
- La consolidation des compétences des opérateurs culturels;
- L'expérience de relations culturelles entre la Tunisie et l'Union Européenne avec l'implication du réseau EUNIC.



L'inspiration Tfanen à l'international

Culture et durabilité..

Tfanen, pionnier pour la Tunisie, l'Union Européenne et le monde

Avec les ingrédients Tfanen, l'Union Européenne et la Tunisie ont cocréé un nouveau modèle qui sert déjà d'inspiration à d'autres initiatives dans le monde.

En 2021, dans le cadre d'un appel à candidatures et à la demande du MAC, Tfanen a été sélectionné par l'ONU comme l'une des 20 (sur 700) meilleures pratiques au monde pour la mise en œuvre de l'agenda des Objectifs du Développement Durable (ODD/SDG).

L'initiative "Visit Tunisia" de l'USAID est largement inspirée des méthodes Tfanen et certains membres du personnel de Tfanen ont rejoint ce nouveau programme, apportant avec eux le savoir-faire de Tfanen.

L'expérience tunisienne de Tfanen comme vecteur de développement durable apportera peut-être de nouvelles perspectives aux pays de la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA). La valorisation de l'arabe comme langue de travail d'un programme culturel de l'UE en est un exemple.

Le contenu du dialogue qui s'amorce via Tfanen en Tunisie sur les transformations des politiques culturelles, à la croisée de plusieurs modèles d'intervention publique (du « tout Etat » à la privatisation totale), sera circulé dans la région et dans le monde.

Ensemble, les instituts culturels européens du réseau EUNIC ont mutualisé leur dialogue avec le secteur culturel tunisien. Ils ont prouvé que l'union de leurs forces nationales peut renforcer l'action culturelle comme vecteur de création artistique et de développement humain durable avec un partenaire bilatéral partageant les mêmes valeurs.

Déjà, deux initiatives du réseau EUNIC se sont partiellement inspirées de Tfanen : le programme House of Europe en Ukraine et l'action préparatoire des espaces européens de la culture (dans une vingtaine de pays) financée par le Parlement européen.

L'impact de Tfanen : interroger et alimenter la durabilité

A l'heure de cette publication, le programme Tfanen n'est pas encore terminé mais ses parties prenantes se posent déjà la question de sa durabilité.

La promotion des résultats par son équipe et ses parties prenantes correspond-t-elle, au-delà de l'aspect spectaculaire des indicateurs chiffrés, à un véritable impact ? Suite aux bouleversements induits par la pandémie, le verre de la réussite sera-t-il vu à moitié plein ou à moitié vide ? Les lecteurs et les lectrices se feront leur propre idée au fil du temps, à la lumière des données disponibles.

Certaines réponses à ces questions viendront progressivement avec les prochaines publications Tfanen qui se pencheront plus profondément sur les enseignements et les résultats accumulés par le programme dans des domaines spécifiques.

Le British Council a prévu la production de sept rapports d'ici à la fin du programme, qui balaieront le spectre des expériences Tfanen : de l'Initiative Services Publics aux plateformes digitales, en passant par les subventions à la société civile et le soutien aux industries et à l'économie créative.

Nous espérons que ce partage d'expériences, de questionnements et de conclusions apporteront leur contribution aux grands débats sur les dimensions culturelles de la durabilité.



www.tfanen.org

