



UNIVERSITE SENGHOR D'ALEXANDRIE
*Université Internationale de langue française
au service du développement africain*

DEPARTEMENT PATRIMOINE CULTUREL

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de **Master en Développement,**
Option Gestion du Patrimoine Culturel

**VALORISATION DES PROGRAMMES DE STAGE DES PROFESSIONNELS DES MUSEES EN
AFRIQUE ANGLOPHONE : CAS DU PROGRAMME CONJOINT ENTRE AFRICOM
ET LE MUSEE NATIONAL DU KENYA**

Mémoire présenté par :
CHANGWONY Cheruiyot Henry

Président du jury : Dr. Vincent NEGRI

Membres du jury : Dr. Abdoulaye CAMARA

Dr. Jean –Yves MARIN

Dr. Caroline GAULTIER

Alexandrie, Egypte

16 Avril 2007

DEDICACES

A la mémoire de ma chère mère Ruth Chepkemoi TOWEETT.

A mon père Isaac T.C. CHELAGAT.

*A mes frères et belle-sœur dont je suis si fier : Charles Korir
CHANGWONY, John Chirchir CHANGWONY, Kipruto
Agui CHANGWONY, Abraham Kogotala CHANGWONY, Seraphine
Mukami KORIR.*

A ma bien aimée Susan Cherotich KOSGEI.

REMERCIEMENTS

« Gloire à Dieu au plus haut des cieux et paix sur la terre aux Hommes qu’Il aime ».

Je voudrais exprimer toute ma reconnaissance et mon sentiment affectueux envers mon père Isaac T.C. CHELAGAT, mes frères et ma belle-sœur, *trouvez dans ce travail le fruit de vos efforts et de vos prières.*

Je ne saurais trouver les mots exacts pour remercier ma fiancée **Susan Cherotich KOSGEI**, qui m’a tant soutenu tout au long de cette formation, *ce travail est le fruit de tes conseils, de tes encouragements et de ton assistance.*

Mes sincères remerciements aussi s’adressent à Madame Caroline GAULTIER, Directeur du Département Patrimoine Culturel de l’Université Senghor, pour sa disponibilité et ses orientations.

Mes profondes reconnaissances vont également à l’endroit de Lorna ABUNGU, ancienne Directrice du Conseil International des Musées Africain (AFRICOM), pour ses précieux conseils de grande sœur, et pour m’avoir permis de retourner auprès de ma mère avant sa mort.

Un grand merci au Dr. Idle FARAH, Directeur du Musée National de Kenya pour avoir accordé son approbation pour mon assistance à cette formation.

Je voudrais aussi témoigner ma gratitude envers mes formateurs de l’Université de Nairobi et de Kenyatta University, à mes collègues et amis d’AFRICOM et du Musée National de Kenya.

Ce travail a bénéficié de la collaboration d’AFRICOM et du Musée National de Kenya. Ainsi, j’exprime mes sincères remerciements à ces structures, et leur témoigne toute ma reconnaissance.

Je remercie, par la même occasion, tous les enseignants du Département Patrimoine Culturel de l'Université Senghor, pour la qualité des enseignements reçus et l'entière disponibilité dont ils ont fait preuve durant toute notre formation.

Je voudrais également remercier Mesdames Valérie ALPANES et Catherine LEON, qui m'ont apporté une aide considérable dans la rédaction de ce travail.

Mes sincères reconnaissances vont aussi à l'endroit de tous mes collègues du Département Patrimoine Culturel de l'Université Senghor : Rintsamahefa Rabemanantsoa, Aly Sall, Cécile Ngalula, Randriamanga Zo, Anita Kanga Fotso, Jacob Sanwidi, Said Mutanguha, Lassane Tapsoba et Bernard Bangoura, pour leur sympathie et leur collaboration.

LISTE DES ABREVIATIONS

- AAM:** *Association of American Museum* / Association des Musées Américains
- AFRICOM:** Conseil International des Musées Africains
- AMAT :** Association des Musées d'Afrique Tropicale
- ASDI:** Agence Suède de Développement International
- BIEA:** *British Institute of Eastern Africa* / Institut Britannique de l'Afrique Oriental
- CHDA:** *Center for Heritage Development in Africa* / Centre pour le Développement du Patrimoine en Afrique
- EPA:** Ecole du Patrimoine Africain
- GTZ:** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit / Agence de Coopération Technique Allemande
- IAS:** *Institute of African Studies* / Institut des Etudes Africaines
- ICCROM:** *International Center for Conservation and Restoration of Monuments* / Centre International d'Etudes pour la Conservation et la Restauration des Biens Culturels
- ICOM :** *International Council of Museums* / Conseil International des Musées
- ICTOP :** Le Comité International pour la Formation des Personnel
- IPR:** *Institute of Primate Research* / L'Institut de Recherche sur les Primates
- JICA:** *Japan International Cooperation Agency* / Agence Japonaise de Coopération Internationale
- KEMRI:** *Kenya Medical Research Institute* / Institut de Recherches Médicales du Kenya
- KMS:** *Kenya Museum Society* / Société des Amis de Musée
- LMMB:** *Louis Leakey Memorial Building* / Monument Louis Leakey
- NHSEAU:** *Natural History Society of East Africa and Uganda* / Société d'Histoire Naturelle de l'Afrique Orientale et de l'Ouganda
- NMK IPPP :** *National Museum of Kenya Interactive Public Programmes Project* / Projet sur les Programmes Interactifs pour le Public
- NMK SP:** *NMK Structuring Programme* / Programme de Structuration du NMK
- NMK:** *National Museum of Kenya* / Musée National de Kenya
- OIG:** Organisation Internationale Gouvernementale
- OMS:** Organisation Mondiale de la Santé
- PNUD :** Programme des Nations Unies pour le Développement

SADC : *Southern African Development Community* / Communauté sud-africaine pour le développement

SADCAM: *Southern African Development Community Association of Museums* / Association des Musées de la Communauté de Développement de l’Afrique Australe

SAMP: *African-Swedish Museum Network* / Réseau afro-suédois pour les musées

SWOT: *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* / Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

UE: Union Européenne

UNESCO: *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation* / Organisation des Nations Unies pour l’Education, la Science et la Culture

VVOB: *Flemish Association for Development and Technical Assistance* / Association flamande pour la coopération et l’assistance technique

YR: *Young Researchers Club* / Club des Jeunes Chercheurs



INTRODUCTION

Les musées sont des structures indispensables au développement et à la préservation de l'histoire de l'humanité et à la conservation du patrimoine culturel d'un pays.¹ Pour Abungu : « ...les musées étant les bâtiments et espaces témoins de la mémoire humaine, les expériences partagées et représentation d'identité ou identités »² La plupart des musées en Afrique ont été créés au début du XXe siècle c'est-à-dire, pendant la période coloniale. Ainsi, ils répondaient surtout aux besoins des Européens et étaient mal adaptés au contexte africain. Ce contexte est mieux résumé par Abed-Ben Khader, qui qualifiait ces lieux comme étant des endroits adressés aux savants qui voyaient à travers ces institutions muséales, des temples du savoir et une source de beauté.³

En effet, les musées africains conservent des objets qui ont été prélevés de leur environnement originel, où ils jouaient des rôles social, culturel, économique et politique, à travers les rites, les valeurs et les croyances⁴. Au moment de la collecte, les Européens n'ont pas tenu compte de l'importance de ces rôles pour les populations de provenance. Cette indifférence s'explique par leur méprise et préjugé envers les Africains, qu'ils qualifiaient de primitifs. L'introduction de la religion (le Christianisme et l'Islam), a aussi renforcé l'idée que ces objets étaient païens. Les nouveaux convertis étaient de ce fait encouragés à abandonner tous les objets qu'ils ont hérités de leurs ancêtres ; ce qui a entraîné la perte de leur signification dans l'histoire, les cultures et les civilisations des pays africains.⁵

En outre, les hauts fonctionnaires des musées étaient des Européens, tandis que les Africains étaient affectés à des tâches subalternes. Ils n'étaient pas de ce fait, encouragés à poursuivre des formations vers une carrière muséale. Cette situation a duré au delà de l'indépendance des pays africains. Si ces derniers ont eu l'indépendance politique, il leur restait à acquérir leur indépendance culturelle. Par conséquent, les musées africains

¹http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.phpURL_ID=15553&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

² Abungu, G., *Museums in 21st Century: Confirmation or challenge*, Museum 2000, p. 37

³ Financement et Gestion des Musées : La Gestion des Musées ; Remarques Concernant l'Exemple Tunisien par Aicha Ben Abdel Ben -Khader, *Quels Musées en Afrique ; Patrimoine en Devenir*, ICOM p. 30

⁴ *Opcit* p. 38

⁵ Gague A., « Musées et Colonisation dans l'Afrique Tropicale » dans *Cahiers d'Etudes Africains*, P. 155-156, Vol. 36, 3-4, 1999, p.727.

présentent, d'une manière générale, deux traits communs : la trace européenne dans l'histoire de leur création, et l'affectation des professionnels africains à des postes subalternes.

Après les indépendances une volonté des gouvernements africains à rompre avec ces héritages coloniaux dans le système muséal, était manifeste. Les personnels autochtones ont remplacés les Européens dans les responsabilités principales au sein des musées. Malgré cette décision, la situation interne dans les musées n'était pas réellement favorable à cette évolution, particulièrement au niveau des ressources humaines. En effet, ces nouveaux responsables n'avaient pas les compétences suffisantes pour exercer correctement le travail et honorer leur mandat. C'était donc le défi majeur que les gouvernements nouvellement indépendants devaient relever. C'est dans ce contexte que des centres de formation des professionnels des musées ont été créés, avec le concours de l'UNESCO, comme celui de Jos, au Nigeria, en 1961. En outre, les personnels étaient aussi envoyés en Europe pour se former sur la muséologie.⁶

Cependant, ces initiatives n'ont pas entièrement résolu les problèmes des musées africains. En effet, Myles note que les ressources dans les musées africains n'étaient pas complètement exploitées pour enseigner les différentes matières nécessaires. La collaboration entre les diverses institutions de formation manquait également.⁷ De plus, il y avait le problème de la faiblesse de la rémunération des personnels des musées africains, source de démotivation. De plus, comme les gouvernements étaient les seuls bailleurs, cela a créé une dépendance des musées, et a limité leur développement.⁸ De surcroît, la stagnation dans les musées africains était à déplorer⁹. Cela résultait du manque de formation professionnelle. De plus, les centres de formation de Jos et de Niamey ne peuvent plus assurer la qualité de la formation depuis l'arrêt des financements et du soutien technique.

⁶ Arinze, Emmanuel Nnakenyi, La Formation du personnel de musées africains: le Centre d'études muséales de Jos Museum; XXXIX, 4, 1987; p. 278-280

⁷ Myles, Kwasi Addai, Museum development in African countries Le Développement des musées dans les pays africains, Museum; XXVIII, 4, 1976; p. 196-202,

⁸ Arinze, E.N, Le Centre d'Etudes Museale de Jos et la Formaton du Personnel des Musees au Nigeria, Quels Musees pour l'Afrique, ICOM 1991 P. 99

⁹ Hiroshi Daifuku, Musées et Monuments : Le rôle Pionner de L'UNESCO, Museum International N° 197 (Vol L, n° 1), 1998; p. 9-19

En réalité, un grand nombre de musées africains sont dans un état pitoyable suite au manque de volonté politique, à l'absence de politiques culturelles, à la dépendance aux gouvernements. D'ailleurs, des solutions et efforts font l'objet d'une recherche continue à travers l'aide bilatérale, multilatérale et les ONG dans le secteur culturelle, cursus universitaires tel que celle de Département Culturelle de l'Université Senghor, cursus post universitaire en muséologie offertes par Centre pour le Développement du Patrimoine en Afrique (CHDA) et Ecole du Patrimoine Africain (EPA) qui ont été mises en place pour remplacer le programme PREMA, West African Museums Programme (WAMP) qui offre ateliers de formation dans l'Afrique de l'Ouest, Robben Island Training Programme. Le but est de développer les compétences des professionnels de musées dans les pays africains.

Les programmes de formation pour les professionnels des musées sont donc d'une importance capitale. C'est ainsi que la présente étude vise à valoriser les programmes de formation des professionnels des musées d'Afrique anglophone. Elle s'est plus particulièrement intéressée aux collaborations entre l'AFRICOM et le Musée National du Kenya. L'étude est subdivisée en cinq chapitres. Le premier chapitre exposera la situation des musées en Afrique anglophone. Le deuxième chapitre présentera le Conseil International des Musées Africains ou AFRICOM. De plus amples informations sur la formation culturelle seront fournies en troisième chapitre. L'analyse du programme de stage d'AFRICOM est présentée dans le chapitre quatre. Enfin, le cinquième chapitre proposera quelques pistes d'amélioration pour que les programmes de stage pour les professionnels des musées africains anglophones, soient mieux adaptés à la gestion de la qualité des interventions culturelles.

CHAPITRE I :

LES MUSEES EN AFRIQUE ANGLOPHONE

L'Afrique anglophone couvre les pays anciennement colonisés par le Royaume Uni, et qui ont en partage l'Anglais comme la langue officielle. Contrairement aux pays francophones et lusophones, les pays anglophones étaient administrés suivant le système indirect '*indirect rule*', qui donnait aux populations locales une autonomie limitée sur la gestion de leurs propres affaires. Ces pays présentent une grande similarité au niveau de l'administration de leurs musées, qui a été modelé sur celle des musées du Royaume-Uni.

I.1. Etat des Lieux de la Formation Muséale en Afrique Anglophone

Comme toutes les institutions africaines sous la tutelle de l'Etat, les musées africains font face à une grande insuffisance de professionnels qualifiés. De plus, la plupart d'entre eux rencontrent beaucoup de problèmes, et préfèrent parfois partir travailler dans les pays dits plus développés. De surcroît, les programmes de formation des cadres sont rares, car les ressources financières sont consacrées aux projets nationaux, estimés plus urgents. Par conséquent, le secteur muséal africain demeure faible.

Les musées africains veulent combattre l'insuffisance de la formation des agents des musées pour renforcer ainsi les ressources humaines afin qu'ils soient capables de répondre aux besoins de la profession et surtout à ceux des clients qu'ils desservent. Comme dit Arinze, il serait souhaitable d'avoir des agents de musée qualifiés plutôt que de recruter des personnes qui sont juste à la recherche d'un emploi.¹⁰ Il est donc nécessaire de créer des programmes capables de les amener à atteindre un niveau acceptable dans leur carrière.

La plupart des musées en Afrique ne disposent pas de programmes de formation qui peuvent enseigner aux professionnels de musée, les notions de base en muséologie. Un tel programme aiderait à mettre à jour les capacités des personnels actuels.

¹⁰ Le Centre d'Etudes Muséales de Jos et la Formation du Personnel des Musées au Nigeria par Arinze, N., Quels Musées pour l'Afrique? Patrimoine en Devenir, ICOM, Paris, 1992 p. 99

I.2. Le Musée National du Kenya (NMK)

Le NMK est le musée principal qui administre l'ensemble des musées nationaux kenyans sous la tutelle du Gouvernement. C'est le centre de la recherche et de conservation du patrimoine national du Kenya. Son rôle est de collecter, de documenter, de préserver les biens culturels, qui ont une importance patrimoniale pour les communautés locales. En outre, il cherche aussi à valoriser la connaissance, l'appréciation, ainsi que la gestion et l'exploitation de ses ressources pour le bénéfice du peuple Kenyan et du monde entier.¹¹

Les objectifs du NMK consistent en :

- L'inventaire, la conservation et le classement des monuments anciens ou récents, ainsi que des sites archéologiques, historiques et naturels, sur toute l'étendue du territoire national,
- L'animation et la promotion des musées, des monuments et des sites,
- L'élaboration et la mise en œuvre de la législation devant régir la protection des biens culturels,
- La lutte contre l'exportation, la vente et le transfert illicites des biens culturels,
- La lutte pour la restitution des biens culturels expatriés,
- La mise en valeur du patrimoine culturel et son insertion dans les activités socio-économiques,
- Le développement du tourisme culturel.

Le mandat du musée est précisé dans le *National Museum of Kenya Act*, Chapitre 216 (1983). Ce dernier le définit comme une institution paraétatique sous la tutelle du Ministère de la Culture, et régie aussi par le *State Corporations Act*. Il reçoit ainsi, un financement partiel du Gouvernement pour ses investissements, ses activités courantes et son fonctionnement. Mais pour les projets spéciaux, il doit chercher des financements externes auprès de ses partenaires notamment la *Japan International Cooperation Agency (JICA)*, l'Union Européenne, la Fondation FORD et l'Agence Suédoise de Développement Internationale (ASDI).

¹¹ "...to collect, document, preserve and enhance knowledge, appreciation, management and the use of these resources for the benefit of Kenya and the World."

Le Parlement du Kenya est en train de discuter d'un projet de fusion du « *National Museums Act* » et de « *Antiquities and Museums Act* », afin de créer le « *National Museums Heritage Act* », qui assurera la gestion du patrimoine culturel au Kenya.

Le NMK a une renommée internationale pour les découvertes paléontologiques sur les origines de l'homme. Il détient d'importantes collections d'hominidés et d'autres fossiles. En effet, les musées du NMK possèdent un caractère interdisciplinaire et multidisciplinaire, et détiennent des collections représentatives des nombreuses communautés résidentes au Kenya. Le NMK conserve aussi des collections qui montrent la diversité des cultures africaines, asiatiques et européennes au Kenya. Quel est donc le rôle des musées dans la formation de leurs cadres ? Etant donné que le NMK est le partenaire du programme de stage d'AFRICOM, nous aborderons ses diverses composantes et son réseau.

I.2.1. Historique du NMK

Le premier musée au Kenya était fondé en 1909 sous le nom « *Natural History Society of East Africa and Uganda (NHSEAU)* », par des collectionneurs intéressés par la flore et la faune de la région d'Afrique occidentale.¹² L'édifice du musée a été construit par les autorités coloniales en 1930 et portait le nom *Coryndon Museum* en honneur de l'administrateur colonial Sir Robert Coryndon, décédé en 1928.

A l'ouverture du musée, le *NHSEAU* a déménagé sa bibliothèque dans le nouveau Musée. Cette institution a évolué et est devenue progressivement un centre de recherche, de gestion des collections et de diffusion de connaissances. Au fil des années, les collections d'histoire naturelle sont devenues trop nombreuses. Il était alors nécessaire de construire un bâtiment plus spacieux.

Dans les années 1940 et 1950, le défunt Dr. Louis Leakey a lancé une levée de fonds pour la construction des galeries du *Nairobi Museum*. L'appel a conduit à la construction des galeries portant les noms des principaux donateurs, à savoir Winston Churchill, Mahatma Gandhi et Aga Khan. Le Parc des Serpents était construit en 1960 pour faire connaître aux

¹² Des Musées Nationaux du Kenya et de Leurs Activités d'Information
<http://www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc/artf03.htm>

Kenyans les différentes espèces de serpents, poissons, tortues, crocodiles, lézards, et autres reptiles de Kenya. En 1964, le Musée changea son nom en *National Museums of Kenya (NMK)*. Les musées régionaux ont par la suite été créés et ont continué d'exposer les collections ethnographiques, paléontologiques et d'histoire naturelle du Kenya. Actuellement, le NMK détient plus de 4.5 million d'objets de collections. L'institution continue d'assurer la recherche scientifique sur les origines de l'homme à partir des collections vaste d'hominidés.

I.2.2. L'organisation administrative du NMK

❖ *Les Sites et Monuments*

La loi « *Antiquities and Museums Act – Cap 215* » donne le pouvoir à NMK de gérer tous les sites et monuments classés du patrimoine national Kenyan.¹³ Le musée gère 18 sites et monuments et a pour mandat de les protéger et de les conserver contre toute forme de détérioration. Parmi ces sites figurent entre autres Thimlich Ohinga, Musée Karen Blixen, les Forêts Ololua, les Parcs National de Sibiloi et le Mont Kenya.¹⁴

❖ *Les Départements du NMK*

Le siège central du musée se trouve au *Museum Hill* de Nairobi. Les 20 départements sont divisés en trois services : le service administratif et financier, la recherche et les musées régionaux. Les chefs des différents départements assistent le Directeur Général du NMK dans la gestion du musée. Les départements des collections sont répartis comme suit: la collection de science naturelle, d'ethnographique, de biomédicale, de paléontologique, de botanique, de zoologique, de l'herbier et d'archéologique. Les départements répondent aux diverses disciplines et travaillent en collaboration. Leur objectif principal est d'aider à comprendre le patrimoine national culturel et naturel de Kenya.

Le NMK entreprend des recherches importantes, dans le but de contribuer à l'avancement de la science économique et sociale. A cet effet, les collections servent d'objets d'études,

¹³ The National Museums of Kenya: Mirroring the Future

¹⁴ Parc national de Sibiloi/Île Centrale – Extension pour inclure le Parc national de l'île Sud
<http://whc.unesco.org/fr/archive/rapbur01.htm>

qui aident à enrichir la connaissance du patrimoine national. Ces collections sont entre autres, des échantillons de plantes, d'insectes, de mammifères, de reptiles et des objets culturels. Comme le NMK est connu pour les découvertes paléontologiques concernant les origines de l'humanité, il accueille plusieurs étudiants et professionnels qui viennent faire des recherches dans ce domaine. La recherche scientifique est devenue le domaine d'excellence du NMK, qui travaille en collaboration avec d'autres institutions nationales et internationales.

❖ *Les autres Programmes du NMK*

Le NMK accueille plusieurs programmes et projets initiés par des organisations internationales qui ont des projets culturels au Kenya. Celles-ci travaillent en collaboration avec le NMK à travers des échanges et des recherches communes. Le réseau du NMK présente un grand potentiel pour le programme de stage d'AFRICOM.

Parmi ces programmes, le RPSUD qui vise l'exploitation durable des terres sèches. Le programme consiste à mener des études sur la bioécologie des sols pour trouver des solutions aux problèmes actuels et tend à une optimisation de l'exploitation des terres sèches en Afrique, en utilisant un système scientifique.

Également, une recherche biomédicale pour vaccins contre les maladies infectieuses comme la malaria et le VIH/SIDA, a été réalisée à l'Institut de recherche sur les primates des Musées nationaux du Kenya (IPR).¹⁵ L'IPR collabore avec l'institut de recherche biomédicale *Kenya Medical Research Institute KEMRI*, et l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) à propos de la recherche sur les médicaments pour les maladies tropicales.

Le *KENRIK* est un autre programme accueilli par le NMK. C'est un centre qui mène des études sur le savoir indigène, sur la promotion, sur la conservation du patrimoine naturel sur un plan communautaire. Ce centre cherche à encourager la pratique et l'utilisation de la médecine traditionnelle dans la communauté. Ses activités sont entre autres, la documentation des sites culturels et écologiques. Le NMK vise à encourager la formation

¹⁵ La Déclaration : une question controversée par George Abungu, ancien directeur général des Musées Nationaux du Kenya, http://icom.museum/pdf/F_news2004/p4_2004-1.pdf

des spécialistes qui peuvent aider les communautés à préserver leur patrimoine naturel. Elle encourage aussi l'écotourisme, pour améliorer la vie économique de la communauté locale à travers leur patrimoine. Les recherches ont abouties à des résultats très positifs.¹⁶

Enfin, les études sur la biodiversité du Kenya sont réalisées par le Centre de la Biodiversité en Afrique Orientale et Centrale dont le siège se trouve au NMK. La collection botanique et zoologique du NMK est la plus importante de tout le continent.

❖ *Les Musées Régionaux*

Les 18 musées régionaux se trouvent dans les huit provinces du Kenya. Ils sont dirigés par un Directeur des musées régionaux du siège. Ils sont autonomes et gèrent leurs propres programmes à travers leurs conservateurs. Ils se trouvent dans les sièges des provinces et villes principales de Kenya. Il s'agit du Musée de Fort Jésus à Mombasa, du musée de Kisumu, du Musée Karen Blixen, du Musée de Lamu, du Musée de Meru et du Musée de Kitale. Ils ont tous été créés à partir de 1969. Le Musée de Nairobi est le plus important d'entre eux.¹⁷

Ces musées régionaux sont responsables de la collection, de la recherche, de l'exposition, de la conservation et de l'éducation dans leurs régions. Ces musées travaillent avec les communautés voisines et les écoles dans la région, pour essayer d'apporter des solutions aux défis sociaux tels que le SIDA, la prise en compte de la médecine et les croyances traditionnelles.¹⁸ Ces musées proposent des programmes qui ont pour objectif d'éduquer les peuples sur leur patrimoine.

I.2.3. Les Ressources du NMK

Les ressources du NMK et ses partenaires jouent un rôle important dans la formation des employés, dans l'acquisition des expériences pour les stagiaires, les professionnelles et

¹⁶ Farah, Idle, Les Musées Nationaux du Kenya : Réalisations et Défis MUSEUM LVIII(58), 1-2 / 229-230 ,2006; p. 19-28

¹⁷ La carte de localisation des musées régionaux et sites les monuments au Kenya (Annexe D)

¹⁸ HIV/AIDS Exhibition Opens at Kenya National Museum: www.fhi.org

toutes les parties prenantes. La formation dans le NMK sera possible avec la disponibilité des ressources diverses, comme le montre la discussion ci-dessous. Celles-ci permettront aux formateurs et aux stagiaires d'assurer leurs fonctions. En effet, au delà des compétences, il faut également des ressources pour pouvoir travailler.

I.2.4. Les Ressources Financières

La formation des ressources humaines représente un investissement louable, pertinent et appréciable rapidement. Mais, le Musée possède peu de moyens pour assurer le financement de ses professionnels. Il travaille avec différents partenaires comme la *Kenya Museum Society (KMS)*, une association des amis du musée qui lèvent les fonds dans le but d'améliorer les activités muséales. Le KMS donne des bourses aux employés du musée pour entreprendre des recherches et favoriser la formation. Ces efforts de KMS visent à faciliter l'accès aux opportunités de formation. Konate nous rappelle qu'en Afrique, il manque les des actions de formation pertinent et aussi moyens d'accéder financement. Il exige que toute formation doive être conçue pour résoudre les problèmes existant pour ne pas être des investissements perdus. Le KMS à mise en place des conditions rigoureuses pour financer seulement les activités et formation qui soient bénéfique pour le développement de NMK.¹⁹

Les employés de musée bénéficient aussi de soutien du *British Institute of Eastern Africa (BIEA)*. Le BIEA finance le déplacement, la recherche et finance des programmes de formation des cadres du musée. Le *Flemish Association for Development and Technical Assistance (VVOB)* est aussi un partenaire important car il facilite les échanges des professionnels de musée entre le Kenya et la Belgique. Les professionnels de musée bénéficient également de bourses pour réaliser et publier des recherches.

Ainsi, le financement des formations de NMK provient majoritairement de l'extérieur. Ce manque d'autonomie financière empêche NMK d'atteindre ses buts. Le budget national qui lui est attribué est si maigre pour payer les dépenses salariales et les coûts de fonctionnement, qu'il est très difficile de développer des programmes. Les droits de visite

¹⁹ Konaté Ibrahima, Conception d'un programme de formation des cadres d'entreprise africaine en Management Stratégique, Université Senghor, 1994 p.44

du NMK sont collectés par le trésorier national qui est chargée de la réaffectation et de la répartition prévues par les politiques nationales.

I.2.5. Les Ressources Informatiques

Comme le musée est une institution de recherche, il a investi dans la connexion au réseau Internet. Cet outil est nécessaire pour assurer la communication, et fait partie des installations de nouveaux musées. Le NMK possède un site web qu'il compte d'utiliser pour diffuser ses publications à savoir les rapports, magazines et autres documents.²⁰ Un grand nombre des départements possèdent une connexion Internet. Les personnels peuvent accéder aux informations pour apprendre, de façon informelle, les aspects divers de leur métier. Le réseau est utilisé pour les échanges d'informations entre les départements, l'administration, et les personnels à travers les courriers électroniques individuels

❖ Centre de documentation

Les stagiaires bénéficient d'un accès au centre de documentation des organisations localisés dans les locaux du NMK telles qu'AFRICOM, EANHS, Nature Kenya, KENRIK, KMS. Le musée possède une bibliothèque bien équipée, disposant des publications dans des domaines variés liés au patrimoine culturel et naturel. Cette bibliothèque reçoit le support des institutions international et de l'EANHS.

La bibliothèque de NMK est ouverte à pleins temps au public. Les supports informationnels sont des cd-rom, des livres, des ouvrages, des revues et le réseau internet. Ces centres et la bibliothèque offrent leurs services à tous les collaborateurs de NMK pour effectuer recherches.

I.2.6. Les Ressources Matérielles

Le NMK possède un grand nombre de bâtiments tel que l'auditorium *Louis Leakey Memorial Building*, qui accueille les réunions et conférences nationales et internationales. La salle sert aussi de centre de formation interne. Elle peut accueillir 300 personnes et possède des équipements audio-visuels de haute qualité, gérés par le Département des

²⁰www.museums.or.ke

audiovisuels. L'acoustique et l'éclairage sont bons. Le public peut aussi louer des salles pour des événements publics et privés. Le musée possède également une salle de cours pour les étudiants qui viennent visiter le musée. Le *Ford Hall* a été reconverti en bureau pendant la structuration du musée.

I.2.7. Les Ressources Humaines

Il est évident qu'avec toutes les ressources énumérées ci-dessus, le NMK ne pourrait pas assurer la formation de ses cadres sans le support des autorités de tutelle. Les ressources financières, matérielles et humaines doivent être prises en compte dans le budget. La formation des professionnels doit figurer dans le plan stratégique de fonctionnement quinquennal de l'institution. Le NMK doit planifier des ressources de qualité et aussi en quantité suffisante.

Le Directeur Générale reconnaît que le NMK fait face à des défis importants :

« Le NMK est une organisation complexe, dotée d'un mandat très large et d'un champ d'activités étendu. ... Le musée est également confronté aux difficultés posées par la réforme de son personnel, qui se doit de relever les défis du XXI^e siècle. Tous les aspects du développement des ressources humaines sont concernés, depuis le recrutement jusqu'à la formation et l'accroissement des compétences fondamentales individuelles et collectives. »²¹

Ainsi, malgré les différentes ressources suscitées dont il dispose, le NMK connaît encore de nombreuses difficultés dont la plus importante est l'insuffisance de ressources financières. C'est d'ailleurs la cause qui est principalement à l'origine du manque de formation de ses agents.

❖ La Formation du Personnel dans le NMK

La formation des personnels du NMK est gérée par le bureau d'Administrateur en Chef. Celui-ci est aussi responsable du lever de fonds destinés à la formation et le développement

²¹ Farah, I. Les Musées nationaux du Kenya : réalisations et défis dans Afrique: Les Succès d'un Continent, Museum International 229/230, mai 2006 pp. 18-26.

des recherches. NMK encourage son personnel à poursuivre une formation professionnelle. Il s'agit là d'une nécessité pour que les employés puissent remplir leurs responsabilités et contribuer positivement aux objectifs de l'institution. La formation comprend des ateliers, des conférences, des stages, des formations formelles dans les universités et les centres de formation et les formations informelles ou dites sur le tas.

Le NMK collabore avec plusieurs institutions pour assurer la formation des ses cadres. Il bénéficie des bourses attribuées aux professionnels par les gouvernements étrangers à travers les ambassades et les institutions privés et intergouvernementales. L'objectif est de renforcer la capacité des professionnels sur le terrain et de former les nouveaux employés, pour un meilleur rendement et assurer une pérennité de carrière dans l'institution.

En effet, le NMK a observé que le personnel formé est plus motivé pour mener à bien les tâches et les responsabilités sans un contrôle permanent.

I.3. Les collaborateurs du NMK dans la formation

Les musées africains ne peuvent pas assurer la formation de leurs effectifs, sans les soutiens extérieurs, car le soutien gouvernemental continu a diminué. Ce qui a entraîné la nécessité de trouver d'autres stratégies pour garantir la formation du personnel, les finances pour la recherche scientifique, l'éducation du public, le paiement des salaires ainsi que le développement et le maintien des programmes de musée. C'est avec ce constat que les institutions de formation en Afrique, ICCROM, AFRICA 2009, EPA, WAMP, SAMP, CHDA, *Robben Island Museum Program*, donnent leur soutien dans une dynamique de partenariat avec les gouvernements et organisations internationales. La formation qu'elles dispensent vise à rehausser le niveau de professionnalisme à travers les nouvelles expériences et connaissances.

Si nous pouvons citer le cas de CHDA qui était créée pour répondre au manque des institutions de formation en muséologies en Afrique. CHDA est logée par NMK et offre formation dans le patrimoine en Afrique à travers programmes destinée aux pays anglophone dans l'Afrique. CHDA propose formation spécialisée et adaptée pour la

préservation de patrimoine africain par cadre formées et dédiées.

C'est important que ces institutions travaillent en collaboration pour éviter un dénombrement inefficace d'efforts répétés. Cela assure que tous les domaines de la muséologie sont couverts dans la formation. La formation effectuée dans ces institutions est polyvalente et dure entre deux semaines (ateliers de formation) et neuf mois (stage ou formation).

I.3.1. Institutions universitaires

Le NMK collabore avec l'Université de Nairobi à travers l'*Institute of African Studies* qui est spécialisé dans l'anthropologie culturelle et qui cherche à appréhender comment nos ancêtres vivaient, en se basant sur des ossements, des pierres, ou des fossiles. L'institut a son siège dans les NMK. La bibliothèque est ouverte aux professionnels du musée et aux étudiants de l'Université.

I.3.2. Institutions de la Formation Régionaux

❖ *Le « Centre for Heritage Development in Africa » (CHDA)*

Il s'agit d'institution internationale non gouvernementale qui se donne comme mission la préservation, la gestion et le développement des musées en Afrique. Parmi ses programmes figurent la formation des cadres muséales et le développement des services de financement. En partenariat avec le NMK et l'ICCROM, le CHDA est impliqué dans le programme *Africa 2009*, un programme qui vise à améliorer la conservation, la connaissance et la diffusion du patrimoine matériel de l'Afrique. Cette institution, en collaboration avec l'Université de Nairobi, donne des cours en muséologie débouchant sur un diplôme et durant neuf mois. Les étudiants viennent des pays anglophones africains.²²

❖ *L'ICCROM*

L'ICCROM reconnaît l'importance de former les professionnels du musée pour qu'ils puissent bien protéger le patrimoine culturel et naturel. La formation des cadres doit toujours être assurée par les autorités de musées, mais ceux-ci ont d'autres priorités.

²² Saouma-Forero, Galia , *Africa 2009: a story of African empowerment*, Museum international; LVIII(58), 1-2 / 229-230, 2006; p. 83-94

L'ICCRUM a lancé le programme *PREMA* pour répondre à un besoin urgent en Afrique subsaharienne, en remplissant sa mission liée au développement et à la conservation des biens culturels dans le monde. Le rôle de *PREMA* était de transmettre les outils de connaissance et des expériences pour assurer la conservation préventive. Avec le temps, le *PREMA* s'est transformée en EPA et CHDA qui constituent des institutions de formation muséologique.²³

❖ *Le programme AFRICA 2009*

C'est un programme du Centre Patrimonial Mondial de l'UNESCO, en partenariat avec l'ICCRUM et le Centre International de Construction en Terre CRATère-ENSAG, Ecole Nationale Supérieure d'Architecte de Grenoble en France. *AFRICA 2009* a aidé à renforcer les capacités des professionnels africains dans la conservation du patrimoine immobilier en Afrique subsaharienne.²⁴ Ce programme a commencé en 1999, et s'est fixé 10 ans pour former des professionnels. A leur tour, ils deviennent des formateurs de l'EPA et du CHDA. Ces deux centres continueront avec le programme au delà de 2009 puisque ce sont des institutions panafricaines pour la formation.

I.3.3. Les stages professionnels

❖ *Koobi Fora Field School*

Ce programme de recherche et de formation est assuré par le NMK avec l'aide de l'Université Rutgers, aux Etats-Unis. L'École des fouilles, *Koobi Fora Field School* est situé au bord du lac Turkana dans une région décrite comme « frontière des êtres humain et le retour vers un milliard des années ».²⁵ La région possède des fossiles des premiers ancêtres humains et d'animaux déjà éteint. Cette école offre aux étudiants l'opportunité d'acquérir des compétences pratiques et des principes d'éducation et des méthodologies scientifiques fondamentales en paléontologie et en archéologie. Cette région présente des traces importantes des premiers hominidés.²⁶ L'étude de leur émergence et révolution

²³ PMDA Newsletter No.1, January 2003, P. 15

²⁴ Op cit

²⁵ Time Travel in northern Kenya, Notes from the Koobi Fora Field School
www.rci.rutgers.edu/~kffs/HTML/KoobiForaFS14_2_06.pdf

²⁶ Les Musées nationaux du Kenya : Réalisations et Défis par Farah, I, Afrique : Les Succès d'un Continent
MUSEUM International N° 229 / 230, Mai 2006.

continue à améliorer les études scientifiques dans le NMK.

La recherche et la formation par les professionnels et les stagiaires sont assurées par les fonctionnaires des NMK, dirigé par le Directeur des Sites et Monuments de Kenya, le chef de Département de Paléontologie et le chef de Département d'Archéologie. La recherche et la formation d'importance, traitent de l'anthro-paléontologie soit la recherche portant sur nos ancêtres à partir de l'étude des ossements, des pierres, des arbres fossiles.²⁷ Les stagiaires vivent dans des conditions difficiles étant donné que la région est inhospitalière. Cela permet le développement des relations communautaire et collaboration.

I.3.4. La Formation Continue

❖ *Know Kenya Course*

Le *Know Kenya Course* est offerte par *Kenya Museum Society*, une association des amis du NMK. Cet atelier donne une formation sur l'histoire du Kenya, l'histoire de musées Kenyans, les cultures de peuples kenyans, la flore et la faune du Kenya sont certains des sujets traités. L'atelier est ouvert au public, aux professionnels du musée et aux diplomates résidants au Kenya. La formation comporte des séminaires, des visites des galeries, des visites des communautés de Kenyan pour apprendre leur culture. Elle est animée par des experts et des professionnels pour éclairer des sujets divers en rapport avec le patrimoine culturel et naturel du Kenya.

Un certificat est attribué aux participants qui auront réussi dans la formation de guide et sont donnée le titre de guide de musée. Les nouveaux personnels du NMK sont encouragés à suivre cette formation qui est donnée au mois de novembre de chaque année.

Les autres formations incluent entre autres une formation accélérée pour les professionnels, aux postes de responsabilités, et des stages professionnels dans des institutions comme le *Getty Fondation* ou le *Smithsonian Institute*, *Tropical Biology Association* parmi autres.

I.4. Le recrutement des professionnels

²⁷ *Op cit.*

Le NMK emploie actuellement 1 234 personnes incluant le personnel vacataire employé pour des emplois de courte durée, le personnel rattaché à des projets spécifiques et le personnel permanents. Parmi ces employés se trouvent des expatriés, tels que les chercheurs ou volontaires qui travaillent sur des projets spécifiques. Six cents employés travaillent à plein temps.²⁸

❖ *Le choix d'une carrière muséale ?*

Le NMK recrute son personnel pour détenir des responsabilités variées au musée. Certains sont recrutés dès la fin de leur formation scolaire en internat, d'autres n'ont pas eu de formations au préalable, mais ont été recruté suite à une volonté politique. Ce problème est symptomatique du pays entier et il constitue malheureusement une entrave pour le développement du musée.

Le recrutement dans le NMK doit prendre en considération sa nature pluridisciplinaire puisque les collections sont eux-mêmes multidisciplinaires. Il incombe à la Direction et au Ministère de tutelle de veiller à ce que le personnel choisi remplisse des conditions minimales pour travailler dans cette institution.

I.5. La Politique Culturelle

La politique culturelle explique le rôle du Gouvernement sur les questions de la régulation, de la gestion et le fondement des institutions culturelles tels que les musées, les théâtres, les monuments nationaux et sites. Elle précise les programmes mis en place pour valoriser ces institutions, en exploitant les thématiques suivantes : le costume national, les plantes médicales, l'alimentation Kenyan, les activités artistiques, les danses, la langue, la famille et les médias. Mais beaucoup de pays africains ne possèdent pas une politique culturelle.²⁹

La politique culturelle est un document soit publié, soit inféré et explicite ou implicite du gouvernement sur ses actions portant sur la gestion de la culture. L'intérêt porte sur les actions menées pour contribuer au le développement à l'épanouissement de la culture

²⁸ The National Museums of Kenya: Mirroring the Future. <http://www.mda.org.uk/icom-uk/kenya.pdf>.

²⁹ Draft Cultural Policy of Kenya, Department of Culture

nationale. C'est en cela, en effet, que la politique culturelle doit répondre. A titre d'exemple, le Gouvernement Kenyan a réduit le montant attribué aux institutions culturelles et musées de 15% en 2006, remettant en question sa politique culturelle. Par contre, il exige que les institutions culturelles utilisent plus leurs propres ressources ou effectuent des levées de fonds pour combler le déficit.³⁰

La politique culturelle en place au Kenya n'aborde pas la question de la formation professionnelle dans le musée ou les institutions culturelles. Sa version est présentement en révision mais malheureusement n'aborde pas non plus ce sujet. La politique culturelle assure le soutien du Gouvernement dans le domaine culturel et sa valorisation. Il manque évidemment un message clair concernant la formation des professionnels du patrimoine national.

I.6 La Concurrence pour clients

Avec l'augmentation des concurrents offrant des produits culturels comme le cinéma, les jeux et autres espaces de loisir et moyens de divertissement, le musée doit innover ses moyens pour attirer le public. La planification stratégique et le développement doivent penser aux besoins des visiteurs potentiels et aussi aux moyens de maintenir les visiteurs actuels. Le NMK a cherché les services d'une agence de publicité pour faire du marketing de ses produits. Le but est développer une connaissance des musées à un grand public. Le musée a offert une formation à son personnel chargé des relations publiques et du marketing dans l'agence de publicité Saatchi et Saatchi.³¹

Actuellement, les visiteurs demandent des services de qualité et leurs attentes changent avec l'évolution des produits offerts par les concurrents. Beaucoup recherchent un grand

³⁰ Patrick J. Boylan (2006), Museums: Targets or Instruments of Cultural Policies? *Museum International* 58 (4), 8–12. doi:10.1111/j.1468-0033.2006.00577.x
http://portal.unesco.org/culture/fr/file_download.php/7c9389de5fcc3bf5418fdebad26f28e1MUSEUM232FR.pdf

³¹ Promotional Challenges of the National Museums of Kenya par Ali Chege, ICOM MPR Conference and Training Programme in Mombasa, Kenya 7 August 2006, <http://www.museumsnett.no/icommpr/html-files/paper-list.htm>

confort et l'acquisition de nouvelles connaissances.³² Compte tenu de cette situation, le musée doit améliorer ses services et en offrir de nouveaux pour rester compétitif. Il ne peut pas prendre le risque d'offrir des produits de moindre qualité.

Le personnel de musée doit être plus performant et prêt à servir ses clients. Il incombe aux autorités de fournir la formation nécessaire pour permettre aux employeurs de prendre décision sur place, Il incombe aux autorités de fournir la formation nécessaire pour permettre aux employeurs de prendre des décisions sur place, en cas de besoin, au lieu de demander aux clients de s'adresser aux autorités pour des problèmes particuliers.³³

I.7 La Restructuration du Musée

Le *National Museums of Kenya Structuring Programme (NMK SP)* travaillait avec AFRICOM dans la gestion des programmes du stage. Le NMK a reçu un financement de 8, 000,000 d'euros par l'Union Européenne. Le projet est géré par le NMK SP en collaboration avec le Département des Expositions de NMK dans la planification du projet. Le programme de restructuration vise à attirer au musée un grand nombre de visiteurs à l'achèvement de la restructuration du Musée de Nairobi, en juin 2007. Le NMK SP a créé un plan stratégique institutionnel pour la programmation publique de 2005-2009 à travers lequel NMK évaluera sa politique des ressources humaines. Le programme comporte :

- la rationalisation de la masse salariale
- l'amélioration des programmes publics
- les programmes interactifs pour le public
- la construction des nouveaux bâtiments administratifs,
- la rénovation du musée de Nairobi et la création de nouvelles salles, de nouvelles expositions, un centre des visiteurs, l'aménagement d'infrastructures dans le musée.

³² Abungu, G. Museums in 21st Century: Confirmation or challenge, Museum 2000, p. 38

³³ Exact Imaginings: The Museum as a Journey Perspectives Nouvelles en Muséologie – New perspectives in Museum Practice, Michel Cote, Lisette Ferera, Museo Collections, 1997 Pp. 63-64.

Malgré la réussite dans la recherche, le NMK manquait de programmations publiques pendant plusieurs années. Les recherches et les découvertes n'intéressaient pas le public, excepté quelques expositions et programmes éducatifs. Farah décrit ce désintéressement du public :

« Des critiques ont donc fusé peu à peu dans l'opinion publique, qui déplorait que, malgré de nombreuses découvertes, les résultats de la recherche scientifique n'aient pour ainsi dire pas été communiqués au public. Les activités de pure forme organisées à l'intention du public se limitaient à des visites guidées, des conférences et des projections-débats, et tendaient à s'attarder plus sur les objets que sur les contextes qu'ils représentaient. Conséquence logique : le musée était perçu comme un lieu froid, élitiste et ennuyeux, un endroit archaïque rempli de vieilles reliques. »³⁴

Ainsi, le NMK devrait répondre aux besoins du public et lui faire apprécier la valeur des collections qu'il possède. Pour cela, il devrait chercher à améliorer l'image qu'il reflète actuellement au public. Ce changement pourrait amener d'autres secteurs (bailleurs de fonds, institutions de recherche, établissement d'éducation) à s'intéresser au musée.

I.7.1 Rationalisation des Ressources Humaines

Le programme de rationalisation effectuée par le Programme de structuration du NMK (NMK SP) vise à maintenir le nombre du personnel à 790 personnes qui sera gérable.³⁵ Ce qui amène des grands soucis parmi ceux qui seront touchés par l'exercice. Le financement de structuration est assuré par l'Union Européenne pendant un période de 3 années. Cela diminuera le coût salarial de Ksh163 million (\$2 million) à Ksh140 million (\$1.7 million) annuellement.³⁶

Selon les études menées par *Deloitte and Touche*, le NMK doit faire face aux plusieurs difficultés tel que :

- un grand nombre de personnels dans le bas de la pyramide organisationnelle de

³⁴ Farah, I., Les Musées nationaux du Kenya : réalisations et défis dans *Museum International* N° 229 / 230, Afrique : Les Succès d'un Continent, Mai 2006.

³⁵ The East African Standard : Monday, May 10, 2004

³⁶ *Ibid.*

l'institution.

- L'équipe technique et scientifique (les archivistes, les paléontologues, les ethnologues, les restaurateurs, les architectes et les archéologues) est insuffisante. Ce qui est « ... problème très préoccupant, auquel il faut également faire face, et qui est la faible rémunération des fonctionnaires, responsable à elle seule des fréquents départs au sein du personnel. »³⁷
- Il y a une grande dépendance au Directeur Général pour la prise de décisions qui pourraient être prises au niveau départemental.
- Le manque de compétence dans les départements clés de recherche, technique et administration, ne facilite pas non plus la gestion des différents départements, et entraînent une lourdeur administrative.
- Le NMK est autonome en matière de recrutement car c'est un organisme quasi-gouvernemental. Comme expliqué auparavant, il y a un besoin d'un statut qui explique la gestion des procédures de recrutement.
- Le NMK n'a pas la capacité d'attirer et de retenir des personnels hautement qualifiés à cause de la mauvaise politique de rémunération et des avantages offerts.

I.7.2. Les programmes publics

Dans sa programmation stratégique, le NMK en 2003 a institutionnalisé une démarche pour créer des programmes destinés au public, et transformer le NMK en un lieu de dialogue. Il fallait intégrer les départements de ressources audiovisuels, celui des expositions et celle de l'éducation qui étaient indépendants de l'un l'autre. Cela a aidé dans la planification des programmes publics en rendant les démarches unifiées et cohérentes.

Le projet NMK IP ou programmes interactifs pour le public, lancé en 2003 et financé par le Gouvernement Belge, gère la programmation publique du NMK. Le but est de créer un partenariat avec le public et précisément le système scolaire et communauté Kenyane.

Les objectifs du NMK IP sont de :

³⁷ Les Musées Nationaux du Kenya : Réalisations et Défis par Farah, I, Afrique : Les Succès d'un Continent *MUSEUM International* N° 229 / 230, Mai 2006. pp. 18-26

- susciter l'intérêt pour les objets exposés et de développer des expositions en fonction des intérêts du public (intégration des idées des publics),
- augmenter les activités des visiteurs pendant leur visite au musée pour les rendre éducatives et divertissantes,
- permettre aux visiteurs de créer leurs propres objets semblables à celui qui exposé en approvisionnant le matériel interactif,
- offre une interprétation des objets montrant la façon dont-ils étaient utilisés par les communautés d'origine au lieu d'offrir informations et connaissances seulement,
- et montrer comment la collecte des informations est effectuée pour les objets et autre médias disponible au musée au lieu des informations simples.³⁸

Le NMK dans le cadre de ses programmes a amélioré la qualité des supports audiovisuels du musée visée vers l'interactivité des programmes de musée. Le département des audiovisuel a tournée des documentaires qui ont été enregistrés dans des CD ROM et publiés dans les livres. La technologie et l'informatique sont désormais utiles pour transmettre les informations aux visiteurs du musée.

³⁸ Les Musées Nationaux du Kenya : Réalisations et Défis par Farah, I. dans l'Afrique : Les Succès d'un Continent *MUSEUM International* N° 229 / 230 Mai 2006, P. 21

CHAPITRE II :
LE CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES AFRICAINS :
AFRICOM

Ce chapitre décrit Le Conseil International des Musées Africains (AFRICOM), en tant qu'organisation responsable et gestionnaire du programme de stages pour les professionnels de musée. Le programme de stage a été créé pour répondre aux besoins des musées anglophones qui doivent faire face à plusieurs défis, concernant les ressources humaines :

- la formation des professionnels est insuffisante ;
- l'absence de professionnels formés ;
- les difficultés à retenir les professionnels formés, à cause des mauvaises conditions de travail.

Nous commencerons en donnant l'historique de l'AFRICOM, les programmes qu'il a mis en place et finalement arriver à la description du programme de stage. Pour ce qui est de l'historique, nous allons montrer comment et pourquoi AFRICOM favorise le développement des ressources humaines des professionnels du champ muséal.

II.1. Présentation d'AFRICOM

AFRICOM est une organisation internationale non gouvernementale, enregistrée par le Gouvernement Kenyan en 2000. Son siège se trouve à Nairobi, dans un bâtiment offert par le NMK. Le statut de l'AFRICOM définit sa vision, sa mission et ses objectifs.

«AFRICOM cherche à contribuer au développement positif des sociétés africaines en encourageant le rôle des musées en tant que générateurs de culture et agents de cohésion culturelle.»³⁹

Pour arriver à cette mission, les objectifs d'AFRICOM sont les suivants :

- Promouvoir le développement des musées et institutions assimilées en Afrique dans le contexte du développement mondial,
- Promouvoir le développement des professions sur lesquelles reposent les actions des musées,
- Renforcer la collaboration des musées et des professionnels de musée en Afrique et développer les échanges avec les professionnels de musée à l'étranger,

³⁹ Constitution de l'AFRICOM <http://www.africom.museum>.

- Promouvoir la participation de toutes les composantes de la société dans la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel,
- Lutter contre le trafic illicite (et pillage) du patrimoine africain.⁴⁰

II.2. Historique d'AFRICOM

II.2.1. Quels Musées Pour l'Afrique ?

La Genèse de l'idée d'une organisation panafricaine œuvrant pour les musées remonte à 1991, au cours d'une conférence rassemblant 120 professionnels de musée et patrimoine qui s'est tenue au Bénin, au Togo et au Ghana. Cet événement, qui eu lieu du 18-23 Novembre 1991 s'intitulait «Quel Musées Pour l'Afrique? Patrimoine en devenir» et était organisé par le Conseil International des Musées (ICOM). Elle avait pour finalité de mettre en valeur les problématiques et les solutions envisageables pour valoriser le patrimoine Africain.⁴¹ Pendant les rencontres, 4 grands thèmes étaient présentés dans des ateliers qui donnèrent lieu à la rédaction de rapports de synthèse dans l'intérêt du développement des musées africains;

«L'autonomie des musées, la collaboration régionale entre les musées grâce à des activités communes, une formation spécialisée pour les conservateurs des musées et les orientations pour l'avenir» été identifiées.⁴²

Le rapport identifie trois priorités pour la formation spécialisée :

- la formation des techniciens,
- la formation des conservateurs et
- la formation des éducateurs

Le rapport a recommandé que la formation proposée puisse prendre en compte les formations déjà existantes pour éviter des redites et une perte de temps et d'argent. La rencontre a souligné l'importance des partenariats et des coopérations avec différentes

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Museums: Arenas for Dialogue or Confrontation par George Abungu, ICOM News (Special Issue) 2001 p.16

⁴² Rapport de Synthèse, Quels Musées pour l'Afrique ? Patrimoine en devenir, ICOM Paris, 1992 p. 377.

institutions, communautés et personnes sur le plan local, régional, national et international en vue du partage de connaissance, de l'avancement de la recherche et de l'organisation d'activités de formation des personnels. Cette dynamique de partenariat doit être pensée quelques soient les frontières politique, géographique et linguistique pour favoriser l'acquisition de compétences des professionnels.⁴³

II.2.2. AFRICOM : Les Programmes de l'ICOM

De 1994 à 1999, AFRICOM a été reconnu comme étant le programme de l'ICOM pour la zone africaine. Le programme a mis en œuvre des projets pilotes tels que

(i) La Normalisation des Inventaires

Les activités de l'AFRICOM étaient coordonnées par l'ICOM sous la supervision d'un comité de coordination africain. Ces initiatives sont nées grâce aux rencontres organisées en 1991 par l'ICOM.⁴⁴ Six musées multidisciplinaires possédant des collections d'une grande diversité ont participé à ce projet. Il s'agit de:

- L'Institut des Musées Nationaux de Congo (IMNC)
- Le Musée National de Bardo
- Le Musée National de Mali
- Le State Museum of Namibia,
- Le National Museums of Kenya (NMK)
- Le Musée d'Art et d'Archéologie de l'Université d'Antananarivo.⁴⁵

(ii) Le Projet MEPOA

Lorsqu'AFRICOM était encore un outil utilisé par l'ICOM, un projet de développement des ressources humaines fut mis en place : le projet *Museum Education in Africa* (MEPOA). Ce projet avait pour but d'étudier les besoins de la formation des professionnels des musées. La faisabilité de ce projet était assurée par la *Rockefeller Foundation* et

⁴³ *Ibid.* p 378.

⁴⁴ Chieze V. Le Projet AFRICOM de Normalisation des Inventaires:
<http://www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc/artf06.htm>

⁴⁵ 'Standardization of Collections Inventories in Africa'
<http://icom.museum/africom/africa1i.htm>

administrée par *Southern African Development Community Association of Museums and Monuments (SADCAMM)*. Les nouvelles formations devaient être expérimentées dans les pays membres du SADC (*Southern Africa Development Community*) et par la suite au reste du continent sans tenir compte des barrières géographique, linguistique ou politique.

Les objectifs de MEPOA étaient de:

- Former les pédagogues de musée et de favoriser l'échange d'expériences dans le domaine des services éducationnel muséale ;
- Développer les musées en Afrique grâce à son personnel.⁴⁶

Les études ont montré que seul le Botswana avait développé un programme de formation dans la muséologie. Il offrait :

- Une formation interne pour les nouveaux recrutés, des cours et des travaux dirigés et pratiques montrant les divers volets des missions muséales
- L'échange d'expériences et la formation par des experts suèdes.

La formation est actuellement offerte par l'Université de Botswana. Les autres propositions sont : une formation à distance et une collaboration avec d'autres universités dans l'Afrique tel que *L'University of South Africa et Swedish African Museum Network (SAMP)* qui contribuent à l'échange d'expositions.⁴⁷ Cette situation montre la pénurie des institutions de formation en Afrique qui offre la muséologie.

II.2.3. L'Assemblée Constituante de Lusaka

En tant qu'organisation autonome et panafricaine, AFRICOM a été créée par l'Assemblée Constituante le 9 octobre 1999, à Lusaka, Zambie. Elle assure la promotion et la continuité de la participation des musées, dans le contexte du développement. Il renforce les réseaux de collaboration des professionnels en Afrique et dans le monde. Enfin, il cherche à impliquer toutes les composantes de la société dans la protection et la mise en valeur du

⁴⁶ Pule, T, ICOM Education 16 (1996-1997), Rapport de Réunion d'AFRICOM à Bellagio, Italie mars 1996, Musées et Communautés, ICOM-CECA 1197 P. 49.

⁴⁷ *Ibid.* p. 50

patrimoine culturel.

L'Assemblée Constituante d'AFRICOM a souligné que les programmes mis en place par AFRICOM, tel que le programme de stages pour les professionnels des musées, doivent permettre de développer les qualités suivantes :

« Formation et renforcement des capacités professionnelles

Ayant examiné l'importance de l'orientation des musées vers la communauté;

Ayant identifié les lacunes dans la capacité des musées à collaborer avec leurs partenaires;

Reconnaissant l'urgence du renforcement de capacités professionnelles appropriées en vue d'un développement durable des musées;

L'Assemblée constituante d'AFRICOM recommande que :

l'AFRICOM élabore un plan intégré de formation et de renforcement des capacités professionnelles de ses membres qui comporteraient les éléments suivants :

- *Les techniques de plaidoyer, de négociation, avec les gouvernements, les agences du secteur privé, les communautés, l'industrie du tourisme et d'autres partenaires financiers;*
- *La capacité de travailler avec de nouvelles technologies et de relever d'autres défis du nouveau millénaire;*
- *La capacité d'acquérir le maximum de connaissances traditionnelles pour la conservation et le développement;*
- *La mobilisation des financements et le développement des ressources indispensables;*
- *L'évaluation des formations muséales en cours;*
- *Le développement des programmes de formation à tous les niveaux et par ordre de priorité;*
- *Formation de base des techniciens, la formation intermédiaire, et la formation et la recherche au niveau universitaire;*
- *Le développement et la mise en œuvre un programme de formation pour les formateurs;*

➤ *Les échanges de personnels africains et étrangers;*

Proposition de Projet : le secrétariat de l'AFRICOM devrait se servir des rapports et des évaluations existants, afin d'élaborer un plan quinquennal intégré de formation et de renforcement des capacités professionnelles. »⁴⁸

II.2.4. AFRICOM : ONG Panafricain

AFRICOM est une organisation non gouvernementale à but non lucratif qui est née en 1999⁴⁹ après la réussite des programmes d'ICOM I et II, développés suite aux rencontres de professionnels des musées au Bénin, Togo et Ghana en 1991. Dès sa création comme organisation internationale, AFRICOM a reconnu le besoin de formation des professionnelles des musées comme étant son activité prioritaire. Pour ce faire, les membres fondateurs ont recommandé des formations qui répondraient aux exigences de la communauté, des partenaires, et des professionnels.

II.3. Les Partenaires Financiers

Etant une organisation indépendante, AFRICOM ne peut mener à bien ses programmes sans le soutien de bailleurs de fonds. AFRICOM a besoin de financements externes pour réaliser ses programmes et c'est pour cette raison que dès sa création, l'idée est née de créer un *Fonds AFRICOM*. Pour réussir dans ses missions et objectifs, AFRICOM devrait chercher des ressources humaines compétentes et des ressources financières suffisantes. Ces ressources doivent être utilisées d'une manière efficace pour assurer la réalisation des objectifs et missions ainsi que pour bénéficier du soutien continu des bailleurs de fonds.

A Lusaka, l'Assemblée Constituante d'AFRICOM a recommandé que le *Fonds AFRICOM* remplisse les fonctions et responsabilités suivantes :

- la gestion financière générale et la coordination des projets, L'attribution de ressources à des projets et des programmes spécifiques, des bourses pour le développement de la formation professionnelle,

⁴⁸ Actes de l'Assemblée Constituante de l'AFRICOM, Lusaka 1999
http://icom.museophile.sbu.ac.uk/africom_prog_fr.html

⁴⁹ AFRICOM adhère à la définition de musée de l'ICOM (voir : Code de déontologie de l'ICOM pour les musées)

- des fonds d'urgence pour le sauvetage du patrimoine
- les secours aux personnels des musées déplacés lors de conflits armés et de catastrophes naturelles.

AFRICOM devrait chercher à réaliser des partenariats avec les organisations et gouvernements afin d'obtenir des moyens financiers pour la création du *Fonds AFRICOM*.

❖ *Le financement du programme du stage*

Pour financer son programme de stage, AFRICOM bénéficie du soutien financier de l'Agence Suédoise pour le développement et la Coopération Internationale (ASDI). L'ASDI a aussi généreusement accordé des subventions pour d'autres projets. Les autres bailleurs de fonds qui fondent divers projets et activités de l'AFRICOM sont: l'UNESCO, Africalia, l'Association Française d'Action Artistique (AFAA), *The Ford Fondation*, *The Getty Grant Programme*, et le Centre Culturel et de Coopération Français de Nairobi. Le Stage consacre une somme de \$6000.00 pour chaque stagiaire pour couvrir toutes ses dépenses relatives à la formation : frais de voyage, logement, nourriture, etc.⁵⁰

II.4. Les Partenaires Techniques

Le NMK étant le partenaire principal, il a désigné *Interactive Public Project Programme (NMK IPPP)*, une section de département d'Education du NMK pour gérer les programme du stage en collaboration avec AFRICOM.

Le NMK IPPP est un programme public qui offre une éducation interactive au musée. Ce programme était fondé sur une collaboration entre le *Royal Museum of Central African of Tervuren*, *German Technical Coopération (GTZ)* et le *Flemish Association for Development and Technical Assistance (VVOB et NMK)*. Les programmes des NMK IPPP visent à intéresser le public aux activités menées par le musée. Parmi ces activités, on recense :

- *Young Researcher's Club* : un club des jeunes chercheurs âgé de 8-12 ans qui

⁵⁰ Abungu, Lorna, AFRICOM's Museum Professional Internship Programme , Museum International; LVIII(58), 1-2 / 229-230, 2006; p. 29-30.

développe des activités écologiques pour les écoliers. Young Researcher's Club vise à fournir des programmes didactique et jeux aux membres. Le but est de les encourager à s'identifier avec le musée étant les producteurs, protecteurs et consommateurs de produits culturel dans l'avenir. Ce club publie les expériences de ses membres dans le journal intitulé *Young Researcher Magazine*.

- *Art School Project* : un programme destiné aux jeunes pour les aider à s'exprimer à travers la créativité musicale, artistique et la danse. Ce projet vise à attirer les jeunes au musée. le projet crée des programmes qui durent temps spécifiques qui sont dirigé avec l'aide des IPPP. Ces projets touchent aux réalités de la jeunesse et l'environnement dont ils vivent.

Les objectifs de ce programme sont:

1. Faire du musée un espace pour le dialogue et un centre de discours sur les affaires contemporain ⁵¹;
2. Contribuer au développement de la pensée critique et des outils artistiques et leur utilisation dans les affaires contemporaine ;
3. Inculquer à la jeunesse le développement, le dessin et la fabrication des expositions au musée ;
4. Encourager les jeunes à participer aux activités muséales et les amener à considérer le musée comme un lieu de référence identitaire;
5. Organiser des ateliers de formation interactive dans les musées régionaux pour les instituteurs;
6. Développer des thèmes pour des expositions de qualité ;
7. Lancer des programmes d'échange et de communication sur les matières culturelles pour les lycéens.⁵²

Le rôle de cette section du Département d'Education du Musée est de valoriser la connaissance, l'appréciation et le respect du patrimoine culturel et naturel du Kenya.

⁵¹ La 18e Assemblée générale de l'ICOM tenue à Stavanger, Norvège, le 7 juillet, 1995, www.museum.or.jp/icom/resolutions/fres95.html

⁵² NMK Horizons, Vol. 4, Issue No. 2 July 2000 p.26

Etant donné que les programmes du NMK IPPP sont planifiés en avance, les stagiaires d'AFRICOM arrivent aux étapes différentes de la programmation. Ils sont orientés pour être pleinement en mesure de participer aux activités des NMK IPPP. Les stagiaires accompagnent les professionnels dans leurs travaux et participent dans la recherche et autre activités. Nous allons discuter en détailles des activités des NMK IPPP en relation du programme du stage des professionnels de musée.

II.5. Programmation et Activités d'AFRICOM

II.5.1. Renforcement des capacités

Depuis sa création à Lusaka, AFRICOM s'est vu assignée un ensemble de 14 programmes comprenant des activités assez ambitieuses. La plupart de ses programmes n'étaient pas réalisables car ils ne disposaient pas des ressources financières suffisantes. Il a fallut déjà trois années pour que l'organisation administrative du secrétariat se mette en place. Notre intérêt se portera sur les programmes qui visent à l'amélioration des capacités et compétences des professionnels des membres. L'Assemblée Constituante a défini trois axes prioritaires :

- La formation et le renforcement des capacités professionnelles dans les musées africains ;
- La conservation, la revitalisation et la promotion de patrimoine intangible ;
- Les musées, l'éducation et le développement.⁵³

Le stage professionnel a été identifié comme un des moyens pour atteindre l'excellence professionnelle pour répondre aux besoins de la première Assemblée Générale et Conférence de 2003. Les priorités identifiées pour le période 2003 - 2006 sont : le patrimoine immatériel, le renforcement de capacité des professionnels et le développement

⁵³ Shaje Tshiluila, Patrimoine et diversité culturelle dans l'espace francophone, *l'Agence intergouvernementale de la Francophonie*.
<http://confculture.francophonie.org/DocComplement/pdf/Tshiluila.pdf>

des réseaux.

II.5.2. Le Programme de stage des professionnels de musée

❖ Description et structuration du programme

Le programme de stage d'AFRICOM était conçu pour répondre aux besoins urgents dans la profession muséale dans plusieurs pays africains. Il est évident que seul un professionnel bien formé peut remplir la responsabilité de conservation, d'éducation et d'information. Le manque de formation est la cause majeure de plusieurs problèmes que connaissent les musées. A titre d'exemples, on peut citer l'insuffisance d'interprétation des collections et les mauvaises conditions pour leur conservation.

La qualité de travail d'un professionnel formé et non formé se distingue dans l'efficacité et la qualité du résultat final. Le professionnel formé cherche à bien connaître les collections pour mieux les présenter aux visiteurs. La connaissance théorique et pratique est nécessaire dans la formation des professionnels de musée. L'objectif principal est de donner aux stagiaires les capacités et compétences pour prendre une décision et résoudre les problèmes professionnels quotidiens.⁵⁴

❖ Collaboration entre le NMK et AFRICOM

Le programme du stage des professionnels de musées africains a commencé en septembre 2004 suite au programme de rénovation du NMK.⁵⁵ L'exercice de la structuration et la rénovation donne une excellente opportunité aux professionnels de musées africains de savoir; les processus exigés dans le renouvellement des expositions et sa planification. Le stagiaire peut apprécier les défis qui se présentent et les solutions proposés dans un tel projet. Un projet de cette magnitude peut se répéter dans un autre musée alors les expériences sont importantes à partager avec les professionnels et les musées africains.

⁵⁴ Abungu, Lorna , AFRICOM's Museum Professional Internship Programme
Museum international; LVIII(58), 1-2 / 229-230, 2006; p. 29-30

⁵⁵ Programme de stages pour les professionnels des Musées, <http://www.africom.museum/africom-fr/today/ac1.html>

Le programme était conçu pour 16 stagiaires pour une période de 8 semaines au secrétariat à Nairobi. Le programme était financé par l'Agence Suédoise de Coopération au Développement International (ASDI) qui est aussi le bailleur de fonds principal des opérations et projets de l'organisation AFRICOM.⁵⁶ Le stage a duré deux années de son financement depuis juillet 2004 à juillet 2006 mais le programme de restructuration correspondant prendra fin en Juillet 2007.

Bien que le programme soit destiné aux professionnels des pays anglophones, des professionnels ressortissants des pays francophones qui maîtrisent l'anglais étaient admis.⁵⁷ Les pays qui ont déjà bénéficié du stage sont: L'Afrique du Sud, le Ghana, la Zambie, Nigeria, le Botswana, les Seychelles, l'Érythrée, la Tunisie, le Mozambique, le Sénégal, le Cameroun, le Congo Démocratique, Madagascar et la République Centrafricaine.

❖ *Les objectifs du programme de stage*

Le programme du stage des professionnels d'AFRICOM a le but de former des professionnels qualifiés dans l'exposition et la planification de programmes publics, et de programmes d'éducation. Il s'agit de fournir des informations théoriques et des connaissances pratiques en vue de rendre concurrentielle la dimension politique, économique et sociale de la culture. Plus spécifiquement, il vise à :

- développer la pensée et les idées aux problèmes dont font face les musées pour développer les bonnes pratiques;
- la formation qui vise au transférer la connaissance;
- stimuler la qualité et le développement des stagiaires;
- initier et faciliter le travail en réseau des professionnels à travers la communication, l'échange dynamique des informations, la transmission du savoir et la présentation des pratiques exemplaires.

⁵⁶ Nouvelles AFRICOM, No. 2, 2003

⁵⁷ Le programme du stage pour les pays francophone est prévu dans l'avenir pour donner opportunité à toutes les régions linguistiques africaines.

➤ *Les critères de sélection*

Les conditions d'admission sont liées au dossier des candidats qui sont sélectionnés par un jury. Celui-ci est composé de 4-5 personnes : deux représentants d'AFRICOM (le Directeur et un membre de l'équipe d'AFRICOM), le coordinateur du NMK IPPP et un représentant du Département d'Éducation du NMK. Le jury dispose de deux semaines après la date limite pour étudier les dossiers reçus et sélectionner les candidats qui seront admis. Pour être définitivement accepté, le candidat doit avoir l'autorisation de son institution, qui doit garantir sa réintégration à son retour. Cela garantit le transfert de connaissances acquis aux collègues à la reprise de fonction au travail.

Les critères concernent le niveau académique, l'expérience professionnelle (au moins deux années dans un musée ou un établissement culturel), l'âge (maximum 40 ans), les connaissances linguistiques (la maîtrise de l'Anglais est exigée), le pays (les pays prioritaires sont ceux qui ont des difficultés ou qui manquent d'opportunités pour accéder à la formation), la région (respect de la balance de régions d'AFRICOM), et la parité femmes et hommes.⁵⁸

➤ *Les activités du stage*

Le stage comprend des activités pratiques, des visites, l'assistance aux réunions ou ateliers, les recherches en vue d'améliorer les compétences et le savoir-faire. Le stage est caractérisé par des travaux pratiques ou dirigés, et par l'apprentissage de la manipulation des objets, dispensés par des professionnels. Parmi les travaux dirigés, on peut citer la collaboration pour le montage de trois expositions :

- Nairobi Museum – “**A Very Strange Catch**” L'exposition coelacanth
- Kisumu Museum – “**Intangible Heritage of the Luo**”
- Fort Jesus Museum Mombasa – “**History of Swahili Dress**”⁵⁹

⁵⁸ Voir annexe A

⁵⁹ NMK Horizons, Vol. 4, Issue No. 2 July 2000 p.20-21

Actuellement, les stagiaires dépensent 80% de leur temps à travailler dans le NMK. Ils aident dans la planification des projets et la réalisation des expositions (aménagement des galeries avec les équipes de département d'exposition et de l'éducation), la gestion des projets, la planification financière et la gestion des ressources humaines.

Les différents rapports ont permis d'obtenir des informations sur les projets individuels ou communs, et de saisir les différences entre les activités effectuées lors des différentes sessions. Les activités auxquelles les stagiaires ont participé dans le programme sont les suivantes :

Les Visites

Les visites des musées régionaux figurent parmi les activités du stage dont celle du musée d'Olorgesaille, qui est un lieu important pour retracer les origines de l'homme. C'est un musée en plein air qui se situe au cœur des habitations des Maasai. Lors de la visite, les stagiaires apprennent comment la population contribuait à la protection de ce site. A part ce musée, les stagiaires visitent aussi d'autres sites et monuments comme le *Hells Gate*, *Levens House*, *Thimlich Ohinga*, *Koobi Fora* et la *vieille ville de Mombasa*.

Les Sessions

Les différentes sessions des stagiaires comprenaient des activités similaires en collaboration avec l'équipe du NMK IPPP. En outre, la formation incluait l'initiation à l'utilisation de logiciels informatiques tels que les logiciels de dessin et de graphique (*illustrator autocad et Photoshop*).

❖ *Ateliers, Conférences et Réunions*

Le NMK et ses partenaires prévoient chaque mois de nombreuses activités auxquelles les stagiaires participent. Il s'agit d'ateliers, de conférences et de réunions, qui traitent de sujets divers concernant les musées. Les stagiaires ont aussi acquis des notions sur la gestion des finances et la levée de fonds. Ils ont également aidé les personnels des départements concernés, dans l'organisation des activités du NMK IPPP. A titre d'exemple, un stagiaire Zambien a participé à la collecte d'informations pour l'atelier *Survival Tacts of the Kenyan*

Youths. Les stagiaires ont contribué à d'autres activités :

- Atelier pour les instituteurs de *Kisumu (Teachers workshop)* ;
- Atelier sur l'amélioration du travail en équipe (*Team Building Workshop*) ;
- Projet « *Art School Youth* » ;
- Atelier sur le développement des stratégies de levée de fonds (*Development of Fundraising Strategies*) ;
- Atelier sur les programmes de base dans les musées (*Workshop on Museum Basics Programmes*)
- Atelier sur le thème "*Survival Tactics of the Kenyan Youths*"

Atelier sur le Développement des Stratégies de Levée de Fonds dans les musées

Cet atelier a eu lieu au Musée de *Fort Jésus* à Mombasa (Kenya). Le but était de créer une stratégie pour la durabilité des finances des Musées au Kenya. L'atelier a proposé des solutions aux problèmes parmi lesquels, la collaboration avec les bailleurs et sources de fonds clés ; le Gouvernement du Kenya (le principal bailleur des musées au Kenya), les recettes du NMK, le secteur privé et les partenaires de développement.

L'atelier a recommandé que la source de financement doive être interne pour assurer la durabilité du financement dans l'avenir. Les stratégies suivantes ont été élaborées pour le financement dans les musées au Kenya :

(a) Stratégies - La revue des frais d'entrée dans le NMK

L'atelier a proposé que le NMK doive améliorer les produits et les programmes qu'il offre au public pour justifier les nouveaux frais d'entrée. Le NMK doit travailler avec les agences de voyage, les hôtels et secteur de tourisme pour que les clients visitent ou incluent le musée dans leur itinéraire. Les produits proposés comportent une exposition temporaire qui peut augmenter les recettes du NMK.

(b) Merchandising

Les produits vendus et exposés au musée devraient refléter son statut. Actuellement, le musée offre un espace aux commerçants mais les produits vendus sont rarement liés au musée. Une proposition a été avancée pour développer une politique sur les produits en vente au musée et le marquage des produits des musées (*branding*). Ces activités peuvent être entreprises par le NMK ou par une autre compagnie spécialisée.

(c) Les recettes

L'atelier a proposé une revue sérieuse de la politique tarifaire pour prendre en considération les propositions avancées dans les stratégies de levée des ressources. Il a aussi été ajouté que le musée doit chercher les moyens d'utiliser sa propre terre pour produire des produits qui peuvent augmenter les revenus par contrat aux compagnies privés ou publiques. Le Directeur Général du musée a réussi à obtenir une promesse de financement des donateurs, qui a une forte chance de se concrétiser.

L'Atelier des instituteurs de Kisumu

Le but principal de cet atelier est de faire connaître aux instituteurs des écoles primaires, les programmes interactifs du musée. Un groupe de 30 directeurs d'écoles primaires et instituteurs ont participé dans cet atelier, qui a duré deux jours. Les instituteurs étaient divisés en groupes de travail, qui ont travaillé sur des thèmes différents à savoir :

« **Fabriquons le papier** » - Que peut-on recycler? Le but principal de cette activité est d'enseigner aux élèves comment préserver les arbres à travers le recyclage dans le cadre des programmes de conservation de l'environnement.

« **Les aspects immatériels des cases Luo** » - Le but principal est de présenter aux écoliers le patrimoine immatériel des peuples Luo.⁶⁰ La façon dont cette maison était construite, les croyances liées à la construction, le déménagement parmi autres.

⁶⁰ Les Luo sont des pêcheurs, constitués en communauté et qui résident au bord du lac Victoria au Kenya. La construction d'une case Luo est liée à une forte tradition symbolique. Aucun Luo ne peut se marier sans cette case. Lorsqu'il y a un mort, le corps doit rester dans la case avant l'enterrement.

« **Comment sont constitués les poissons ?** » - Le but est de faire connaître aux élèves les poissons du lac Victoria. Ils attrapaient les poissons vivants ; étudiaient l'anatomie des poissons et faisaient des essais chirurgicaux et des essais de protéine. L'exercice est fait d'une manière de découverte personnelle menée par les élèves.

« **Le monde des serpents** » – les leçons ont pour but d'enseigner sur les serpents : leur diversité, leur mode de vie, leur valeur économique, leur valeur dans l'écosystème.

CHAPITRE III : LA FORMATION CULTURELLE

III. 1. La formation culturelle

III.1.1. Qu'est ce que «la formation culturelle»?

La formation culturelle renvoie aux cursus différents comme la *muséologie* et les autres études muséales. Certaines institutions universitaires africaines organisent des formations en muséologie. La formation culturelle peut s'acquérir soit par l'apprentissage soit par une expérience professionnelle dans le musée.

Olofsson souligne que la formation interne au musée comprend tout ce que le musée a conçu et a réalisé à l'intention de son propre personnel. Les formations données par le musée aux professionnels d'autres musées sont exclues de cette définition. La formation consiste à :

- concevoir des programmes internes,
- évaluation des travaux effectués,
- approfondissement la compréhension des objectifs du musée à travers les travaux effectués.⁶¹

Pour avoir une formation de bonne qualité, il est nécessaire d'avoir les ressources suffisantes. Quand les ressources diminuent, la qualité de la formation est affectée négativement. Il s'agit des ressources financières, soutien moral et infrastructurel. Malgré les difficultés économiques que traverse l'Afrique, plusieurs pays africains exploitent les peu des ressources qu'elles ont d'une manière positive.

Nous le remarquons à travers la création des centres de formation dans le continent. Cette formation est prise en charge par les gouvernements et organisations non gouvernementales. Un exemple est l'Ecole du Patrimoine Africaine (EPA) pour les pays francophone et le *Centre for Heritage Development in Africa* (CHDA) pour les pays anglophone. Ces organisations sont financées par des gouvernements, des organisations gouvernementales et non gouvernementales. Par exemple EPA a créé un fond pour assurer la pérennité de ses programmes.

⁶¹ Formation Interne et Formation Continue, Quels Musées pour l'Afrique ; Patrimoine en Devenir, ICOM 1992 p.141

La plupart des musées africains envoient les gestionnaires de leurs musées en formation à l'étranger. Cela constitue des opportunités qui leur sont accordées pour compléter les formations qu'ils ont reçues au niveau local et régional. La participation à ces formations se négocie en collaboration avec les partenaires. A titre d'exemple, le NMK collabore avec le *Rutgers University*, et l'*Association of American Museums*. Ces institutions (des ambassades, des particuliers et des organisations internationales) accordent des bourses d'études professionnelles des musées.

Cependant, la formation reçue par les agents dans les musées des pays développés se fait sur la base des supports techniques non adaptés aux musées des pays émergents. A titre d'exemple le microscope mécanique est toujours de mise dans les musées africains contrairement au microscope électronique utilisé dans les pays développés. Cela ne garantit pas l'adaptabilité des formations reçues dans les pays développés. En effet, le problème qui se pose en Afrique ne peut être résolu en copiant ce qui se fait en Europe. Il est préférable d'adapter les connaissances reçues ailleurs à la réalité africaine car les œuvres dont disposent les musées africains ne sont pas exactement celles que nous retrouvons dans les musées européens.

Une bonne formation pour le musée est assurée par les enseignements théoriques et les expériences pratiques, fondés sur la recherche continue de l'excellence et de dynamisme. Le contenu de cours doit être bien défini et approfondi pour assurer le transfert des connaissances spécifiques.⁶² La formation bénéfique devra prendre en considération les besoins du musée. Cela demande une évaluation des besoins de la formation en tenant compte des programmes et des attentes des musées. Chaque musée doit connaître les opportunités disponibles pour l'amélioration du niveau de formation de son personnel en s'abonnant aux réseaux d'information.⁶³

⁶² Ravenhill, P., Echanges entre Musées et Formation : Qui, Ou, Pourquoi, Comment ? Quel Musées pour l'Afrique ? Patrimoine en devenir, ICOM 1991 p. 147-149

⁶³ *Ibid.*

Serait t-il alors souhaitable que les musées rejettent des formations qui n'apportent aucun bénéfice aux musées? La réponse est aussi bien étroitement liée aux intérêts de l'institution qu'à ceux de leurs employés dans la promotion de leurs carrières. N'importe quelle formation suivie peut, ne pas apporter des bénéfices dans le présent comme dans l'avenir.

Généralement, ceux qui vont à l'étranger pour suivre des formations retournent dans leur pays avec un bagage intellectuel qui malheureusement ne les aide pas dans leur applicabilité au contexte africain. Parfois à la fin d'une formation, les professionnels hautement qualifiés préfèrent rester dans les pays développés où les salaires et les conditions de travail sont meilleurs. Parfois ils changent de profession pour les industries les plus payantes.

III.1.2. Pourquoi la formation culturelle ?

Le progrès des musées est lié aux changements qui s'opèrent dans la communauté. L'être humain connaît des problèmes liés notamment aux maladies et aux guerres, ainsi l'existence des musées lui permet de s'épanouir et d'oublier les problèmes, sans oublier pour autant son histoire. Le musée doit répondre aux opportunités et défis qui lui sont présentés par le monde, celui d'aider à la promotion de l'identité culturelle. Le professionnel du musée qui veut être efficace dans son travail doit continuellement se former en vue de développer ses connaissances.

Geoffrey Lewis dit qu'il n'y a pas toujours unanimité sur la forme ou le contenu de la formation des personnels de musées.⁶⁴ Cela s'explique par des changements qui s'opèrent dans la société qui parfois engendrent des divergences.

⁶⁴ Lewis G., Pourquoi former du personnel de musée ? Museum N° 156 (Vol XXXIX, N° 4, 1987), UNESCO, Paris pp.. 219-220.

Cependant, il est toujours nécessaire de se former pour les raisons suivantes :

- Le personnel de musée est au service de sa société. Son rôle est de préserver, conserver et en interpréter les collections, les cultures et les traditions. Pour mieux remplir cette tâche, il doit être bien formé et disposer des capacités pour exercer sa profession.
- Le code de déontologie des musées, rédigé par le Conseil International des Musées (ICOM), résume les tâches des professionnels, leurs responsabilités et leur comportement; La formation facilite l'internalisation et le respect de ces normes.
- La protection des biens culturels d'une valeur rare est confiée aux professionnels des musées par les communautés à qui ils appartiennent. Le musée les conserve pour les transmettre aux générations à venir. Cette tâche exige une certaine maîtrise de la part du professionnel des musées. C'est là qu'intervient des qualités liées à la formation reçue, les outils spécialisés fournis par une formation spécifique.
- Le professionnel doit alors connaître les collections dont dispose son musée. Cela éviterait des dommages comme des pertes et des vols. Pour y arriver, il faut les étudier, mener des recherches pratiques théoriques.
- Le professionnel qui est aussi le conservateur de musée doit avoir la connaissance globale du fonctionnement de son musée. Pour y arriver, il doit avoir des connaissances en administration, en exposition, en publication et en marketing.
- Étant donné que les collections dont les musées disposent sont différentes, il est nécessaire pour eux de recruter des informaticiens, des restaurateurs, des concepteurs et des pédagogues, pour aider dans l'atteinte des objectifs. Ces personnes devront bénéficier d'une formation minimum dans les domaines cités plus haut.⁶⁵

⁶⁵ Arinze, Emmanuel Nnakenyi, La Formation du personnel de musées africains: le Centre d'études muséales de Jos Museum; XXXIX, 4, 1987; p. 278-280

Par ailleurs, le professionnel doit être, en permanence, au courant des progrès technologiques. Il incombe aux autorités de tutelle de fournir aux professionnels les possibilités d'atteindre le plus haut niveau de connaissance.⁶⁶

III.1.3. Quels sont les avantages d'une formation professionnelle ?

La formation professionnelle constitue un moyen indispensable pour le développement des habilités professionnelles. Elle actualise le niveau de connaissance des professionnels et donne la possibilité d'être au courant des nouvelles découvertes et pratiques dans leur domaine.⁶⁷ Avec cette amélioration professionnelle, il est capable de mieux servir les visiteurs et partenaires du musée. Elle aide aussi dans l'amélioration des sciences et du développement des communautés qui ont contribué à la création des musées. Ainsi, la formation professionnelle a pour avantage :

- Elle permet la valorisation du professionnel en lui donnant la motivation et la satisfaction de service. Il est assuré de développer une carrière muséale et franchir le haut niveau de professionnalisme.
- Elle permet d'éviter et d'éliminer les erreurs qui peuvent survenir lorsque la formation n'est pas assurée.
- Elle offre les outils nécessaires pour assumer les nouvelles responsabilités et tâches de haut cadre. Elle leur présente l'opportunité de surmonter les défis présentés par la carrière et les travaux.
- Elle assure les échanges d'idées libres avec leurs collègues et les experts. Un échange d'expérience favorise le renforcement de capacité des nouveaux, qui à leur tour, actualise les connaissances reçues par les anciens. De ce fait, une complémentarité entre anciens et nouveaux agents agit en faveur d'une mise à niveau des connaissances de chaque agent.⁶⁸

Et dans le souci d'une efficacité opérationnelle, la formation professionnelle semble aussi

⁶⁶ Lewis G., Pourquoi former du personnel de musée ? Museum N° 156 (Vol XXXIX, N° 4, 1987), UNESCO, Paris pp.. 219-220.

⁶⁸ Singleton, Raymond H., Situation et développement de la formation muséale, Museum; XXXIX, 4, 1987; p. 221-224.

nécessaire.

III.2. La formation culturelle dans les pays en voie de développement

En Afrique, la formation de muséologues ne constitue pas une priorité gouvernementale. Cela se confirme dans les budgets alloués aux musées, qui prévoient des lignes de crédit d'investissement et de fonctionnement très insuffisantes. Toutefois la présence de structures de formation dans le pays est un facteur déterminant pour le développement des institutions patrimoniales⁶⁹. Ainsi, le personnel est envoyé à l'étranger pour suivre une formation. La nécessité de former reste donc urgente. Outre cela, les besoins des programmes innovateurs tels que le Programme de Stage des Professionnels des musées constituent des mesures pour combler les lacunes de manque d'opportunités de formation de base pour une grande partie des employés des musées.

III.3. Les institutions de formation culturelle

AFRICOM reconnaît le rôle joué par les institutions de formation telle qu'EPA, Robben Island Training Programme, CHDA, Universités et autres institutions de formation. Il convient sous ce rapport de dire qu'AFRICOM pourrait créer des projets de soutien financier, visant à accorder des bourses aux professionnels désireux de suivre des formations dans ces dites institutions. Ces projets devraient être liés aux programmes et activités des institutions de formation muséale continentale. Cette collaboration peut profiter aux formateurs des musées et aussi à l'appui institutionnel (mise à disposition de matériels) aux musées africains. Dans ce cadre, le Musée National de Kenya offre des espaces dans les programmes de formation interne. Ainsi, les stagiaires peuvent assister aux programmes des cours en archéologie ou paléontologie, ou aux programmes de fouilles de *Koobi Fora Field School*. Les cours d'ethnographie du Kenya, sont donnés par le *Kenya Museum Society* lors des ateliers de *Know Kenya Course* offerte en novembre de chaque année.

Au niveau des enseignements dispensés, la collaboration concrète peut se faire avec les institutions qui forment les professionnels des musées telles que *CHDA*, *Robben Island Training Programme* pour que les stagiaires puissent suivre des modules adaptés à leur

⁶⁹ Rapport Introductif par Vincent Negri, Les filières du Patrimoine dans l'espace francophone, Actes du Séminaire d'Alexandrie, Université Senghor, 8-12 janvier 1996.

programme. Pour cela, une collaboration sous forme de jumelage (musées du sud et du nord) peut se faire avec l'appui de l'AFRICOM. Cela devrait permettre de résoudre le manque de formation de nombreux agents recrutés au niveau des musées.

III.4. Les Financements de la formation culturelle

Les musées africains souffrent d'un déficit budgétaire. Par conséquent, la formation des professionnels n'occupe pas une place prioritaire dans la répartition du budget des musées. Face à ce déficit budgétaire, le gouvernement exige désormais une gestion autonome dans les institutions publiques. Une telle situation conduit les institutions muséales à devenir plus commerciales que culturelles, ce qui contribue à un détournement de leur mission principale. Par ailleurs, le financement des formations provenant des ressources publiques est presque inexistant. Seules les bourses attribuées par les gouvernements étrangers, à travers le Ministère de la Culture, sont disponibles. Ces opportunités étant rares, une compétition entre les agents apparaît. Parfois aussi, les plus méritants parmi ces derniers n'en bénéficient pas, à cause de la corruption. C'est pour ces raisons, entre autres, que l'ICOM dans ses objectifs, encourage la collaboration dans la création et le renforcement des compétences.⁷⁰ En effet, l'ICOM encourage, par un système de soutien mutuel, le partage du savoir professionnel et des pratiques muséales à l'échelle internationale; en outre, l'organisation favorise l'émergence de nouveaux modes de coopération.

Un grand nombre d'ambassades possèdent des programmes de soutien culturel. Parfois elles aident les musées en finançant des formations pour leur personnel. Ce financement aide également à la réalisation d'activités liées à la conservation, l'exposition, la valorisation et à organiser des manifestations. A titre d'exemple la bourse de "*The Ambassador's Fund*" de l'Ambassade des Etats-Unis, la bourse de l'Ambassade de Chine qui permet aux bénéficiaires de poursuivre des études muséales en Chine, ou encore la bourse de l'Ambassade du Japon accordée aux spécialistes en audiovisuel. Chaque année, le NMK envoie un spécialiste en audio visuel pour poursuivre des études approfondies au Japon pendant 4-6 mois.

⁷⁰ Création – Renforcement des Compétences http://icom.museum/capacity_building_fr.html

CHAPITRE IV :

ANALYSE DU PROGRAMME DE STAGE D'AFRICOM

Ce chapitre a pour objectif d'analyser le programme du stage en considérant ses faiblesses, ses points forts et les opportunités (analyse SWOT), qui pourraient rendre le programme plus profitable aux professionnels de musées africains. L'analyse répondra aux questions suivantes :

- Comment le stage est-il animé ?
- Quel est le contenu du programme par rapport à la durée du stage ?
- Comment assurer la bonne compréhension des stagiaires ?
- Les stagiaires seront-ils capables de transmettre le savoir-faire et la connaissance acquis dès le retour dans leur pays d'origine ?
- Quel sera le niveau de compétence professionnelle des stagiaires dès leur retour dans leurs musées respectifs ?
- Comment rendre le stage plus performant ?
- Comment organiser le programme de façon à répondre aux exigences de chaque institution envoyant les stagiaires, pendant la durée de stage déterminée ?

Pour répondre à ces questions, nous allons analyser la structure d'AFRICOM, son organisation, son système d'information, ses stratégies, la satisfaction de ses stagiaires et les résultats obtenus. Pour aborder cette analyse, nous allons utiliser les résultats de l'évaluation menée par l'ASDI sur les programmes d'AFRICOM.⁷¹ D'une part, les stagiaires qui étaient au Kenya en décembre 2005 (deux à Nairobi, un au CHDA de Mombasa, et un au Botswana) ont été interviewés par les évaluateurs. D'autre part, les membres d'AFRICOM et les professionnels de musées africains, en général, ont reçu des questionnaires. Le but de l'évaluation a été de savoir si les programmes répondaient aux besoins des stagiaires.

⁷¹ L'évaluation était réalisée en décembre 2005 par Kajsa Perhsson et Ivan Murambiwa, sous l'autorité de l'ASDI. Elle a concerné les stagiaires, les partenaires, les directeurs des musées, les musées membres d'AFRICOM, les membres de conseil d'AFRICOM et les fonctionnaires d'AFRICOM, en Suède, au Kenya et au Botswana.

IV.1. Limites des résultats obtenus

Etant donné que l'évaluation ciblait un petit nombre de stagiaires, les résultats ne pourront pas être complètement représentatifs des membres et stagiaires. Les questions posées étaient assez générales. Peu de réponses aux questionnaires ont été reçues.

Les résultats de l'enquête étaient publiés dans le rapport soumis à l'ASDI par les évaluateurs.⁷² Sur le plan de l'organisation, on remarque l'insuffisance d'un plan qui se voudrait stratégique, répondant aux caractéristiques SMART.⁷³ Tous les professionnels sont d'avis que le programme devrait changer sa stratégie afin d'atteindre un plus grand nombre de professionnels à long terme. Les réponses obtenues se divisent en deux catégories, ceux qui sont favorable à la poursuite du programme de stage, et ceux qui y sont défavorable.

(i) Pour la continuation du stage

Ils encouragent AFRICOM à :

- Créer davantage d'opportunités des études et recherches pendant chaque session ;
- Introduire des stages simultanés dans les différentes régions d'AFRICOM ;
- Étendre le champ des matières traitées durant le stage ;
- Introduire des échanges entre les musées africains ;
- Introduire des stages internationaux (hors du continent africain).

(ii) Contre la continuation du stage

Ceux qui sont contre la continuation du stage se plaignent des opportunités limitées. Ceci est dû au fait que deux stagiaires seulement sont admis à chaque session. Ils proposent qu'on admette dix personnes pour chaque session.

⁷² AFRICOM @ Five; Midterm Review of AFRICOM, Final Report, December 2005 (Kajsa Pehrsson et Ivan Murambiwa.

⁷³ SMART, Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time Bound (spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et précis)

Ils souhaitent également que la formation s'étende sur deux semaines par exemple, et le stage sur huit semaines. Ils ont recommandé entre autres, que :

- le stage de deux mois soit arrêté, et remplacé, de préférence, par d'autres formations de courte durée, portant sur des thèmes différents du secteur muséal. Ceux-ci pourraient envisager réunir plusieurs professionnels, avec un programme intégrant l'échange d'expérience en plus de la formation ;
- des ateliers de formation professionnelle de courte période, soient introduits.

IV.2. Analyse des résultats de l'évaluation

Le changement du programme suppose nécessairement des changements particuliers, d'ordres administratifs et financiers. Une augmentation du nombre de stagiaires acceptés exigera aussi une augmentation des ressources financières, humaines et infrastructurelles. Il serait, certes, possible de réduire la durée de formation à un mois au lieu de deux mois pour pouvoir prendre quatre stagiaires pour chaque session. Mais est-ce que les objectifs fixés seraient atteints ? L'enjeu reste la qualité de la formation sans compromettre la quantité, c'est-à-dire le nombre d'agents formés.

Le stage actuel accepte deux stagiaires seulement. Il est, en effet, plus facile de gérer deux personnes compte tenu des ressources actuellement disponibles à AFRICOM et au NMK. Les besoins spécifiques de chaque stagiaire sont ainsi faciles à satisfaire, contrairement à un groupe de dix personnes ou plus. L'autre avantage d'avoir deux stagiaires dans chaque session, est que chacun d'eux pourra bénéficier d'une attention spécifique. À long terme, il y aura un petit nombre de professionnels qui auront bénéficié de l'apprentissage.

Le séjour de huit semaines donne suffisamment de temps aux stagiaires pour que ceux-ci puissent aussi participer aux activités du musée, et effectuer un projet personnel. Un soin doit être pris pour s'assurer que la période soit entièrement comblée d'activités pour les stagiaires, afin d'éviter les temps morts.

IV.3. : Analyse du programme de stage d'AFRICOM

Le tableau ci-dessous a été élaboré pour effectuer le diagnostic du programme de stage.

Tableau 1: Analyse SWOT du programme de Stage d'AFRICOM

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une bonne gestion - Des membres adhérents, intéressés au programme - Un support des directeurs, qui libèrent le personnel pour suivre le programme - Une promesse de financement continu des bailleurs de fonds principaux - Un accès à une gamme de spécialistes et de connaissances - Un réseau d'institutions existant, pour des échanges 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une focalisation du projet de structuration à fin Juillet 2007 - Une structuration des activités pas très succincte. - Un manque de bon système de suivi / évaluation - Un manque d'encadrement qualifié - Un manque de manuel du stage détaillé et des modules - Un manque de coopération structurée avec les institutions partenaires
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - La participation au projet de la structuration des NMK à travers les programmes pour les publics - La participation dans la conception et le montage des expositions, la documentation des collections et l'architecture. - Le besoin de formation étendu dans les musées africains, compte tenu de la pénurie des opportunités et des institutions de formation. - Les départements de NMK sont pluri et multi disciplinaires (offre large de domaine d'études) - La présence de recherche active sur les origines de l'homme à travers une collection importante détenue par le NMK - Le partenariat des institutions de grande renommée dans les projets et programmes du NMK comme Koobi Fora, CHDA, IPR - L'élargissement du champ du contenu de la formation à offrir, lié aux départements existant dans le NMK - La force de l'informatique dans l'échange des informations et le savoir. - Le potentiel des pays d'Afrique de l'Est, qui offre une diversité de coopération entre universités, musées et institutions de recherche. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les risques de non financement en avenir dû à la dépendance à un seul bailleur de fonds - La situation politique dans la plupart des pays africains, qui décourage les possibilités de collaboration dans les échanges de professionnels de musées. - Le contrat entre AFRICOM et le NMK peut changer. - AFRICOM n'a pas son propre bâtiment, alors les possibilités de déplacement peuvent écourter le programme. - Le déplacement du secrétariat - L'assemblée Générale détient le pouvoir de déplacer l'institution d'un pays à l'autre si nécessaire - Le musée ne peut pas maintenir ses professionnels (la fuite de cerveau). - La politique de gouvernement : changement des dirigeants dans le musée (manque d'autonomie)

Mis à part ces éléments exposés dans ce tableau, le programme de stage présente aussi les avantages suivants:

IV.3.1. Dimension multiculturelle

Les échanges d'informations prennent une dimension tripartite étant donné que les stagiaires sont issus de deux pays différents, et les professionnels des NMK, du pays d'accueil. Leur séjour au Kenya est très important. En effet, ils élargissent ainsi leur réseau de connaissances professionnelles et personnelles. NMK bénéficie aussi des idées et expériences qui ont réussi dans les pays d'origine des stagiaires.

IV.3.2. Expériences partagées

Le programme du stage d'AFRICOM répond au besoin de créer un réseau des professionnels de musée pour un partage d'expériences. Les Stagiaires travaillent sur des projets communs, de la conception à l'aboutissement, avec l'équipe des NMK, qui eux, bénéficient aussi des idées et expériences introduites par les stagiaires. Le programme du stage donne l'opportunité aux professionnels des trois pays différents de proposer des solutions aux problèmes communs, utilisant les ressources disponibles à NMK et AFRICOM. Les stagiaires acquièrent aussi des outils pratiques et des connaissances dans la conception et le développement des expositions, ainsi que la planification des actions vers les publics, entre autres (médiation, etc.).

IV.3.3. Environnement muséal

Ce programme de stage est adapté au contexte des musées en Afrique, où les musées spécialisés sur des thèmes spécifiques, sont rares. Ainsi, les musées africains sont pluridisciplinaires, et offrent de ce fait, des avantages pour le programme de stage, comme :

- Les infrastructures dans le musée, qui sont utilisées pour avancer l'enseignement des stagiaires ;
- L'accès direct aux collections reste un avantage pour les étudiants qui sont dans les institutions de formation hors du musée ;
- L'accès des stagiaires aux chercheurs (entretiens) qui mènent recherches liées aux domaines d'intérêt des stagiaires, ainsi qu'aux outils et environnement nécessaires à la recherche. Ces chercheurs sont des expatriés et des étudiants, qui détiennent une bonne expérience et connaissance de leurs spécialités ;
- L'utilisation des matériaux locaux uniques dans la formation, facilitant l'adaptation dès le retour des stagiaires dans leurs pays, étant donné que les conditions sont identiques dans les musées africains ;
- La possibilité de travailler avec des experts qui fréquentent le musée tel que les artistes.

Si le programme peut clamer une réussite, c'est qu'il a donné des opportunités aux stagiaires de travailler sur le terrain, sur un projet gigantesque, et en réseau avec des professionnels africains. Cela est jusqu'ici, très rare.

IV.4. Analyse de l'organisation du programme

IV.4.1. Les obstacles rencontrés

Comme mentionné plus haut, le programme de stage a pour but de donner aux professionnels de musée des capacités dans la programmation et le développement des expositions. Mais le programme de restructuration a été retardé par la décision du Président de la République, en 2002, de remercier le Directeur Général du musée, qui était le chef du programme. Mais comme son remplaçant n'a été nommé qu'en mai 2003, le musée est resté ainsi plusieurs mois sans un directeur général, ce qui a remis en cause l'avancement de la restructuration.⁷⁴ Également, le programme de stage des professionnels n'a pas pu débuter comme planifié, car le partenaire technique ne pouvait prendre certaines décisions sans l'approbation du DG du musée.

⁷⁴ Nouvelles AFRICOM No. 2, 2003

IV.4.2. Le budget

Le budget initial était prévu pour 14 stagiaires pour sept sessions. Mais le programme a pu gérer le budget de manière à réaliser des économies dont une partie a permis d'organiser une session spéciale pour deux autres stagiaires, en 2006. L'autre partie a été transférée à d'autres projets, avec l'approbation des bailleurs de fonds du programme.

IV.4.3. Facteurs externes ayant pu réduire / renforcer le programme

L'admission des candidats francophones dans le programme était une décision appréciée car le partage d'expériences entre pays francophones et anglophones était important. Les stagiaires francophones avouent avoir appris beaucoup de choses de leurs collègues anglophones. Mais ceux qui ne maîtrisaient pas parfaitement l'Anglais ont connu des difficultés dans la rédaction du rapport de stage, l'un d'entre eux a même été autorisé à l'écrire en Français.

IV.5. Analyse du système d'information

Le manque des opportunités d'accès à l'information, engendré par le manque de financement et la bureaucratie, ne favorise pas la formation des cadres. AFRICOM, pour atteindre un grand nombre de candidats, diffuse largement l'appel à candidature du stage aux membres d'AFRICOM sur la liste de distribution par courrier électronique et par la poste. Les non membres y ont accès par le site web d'AFRICOM et dans les différents numéros des nouvelles AFRICOM, publiés par l'organisme.

La communication entre AFRICOM et les musées devrait être améliorée pour la bonne gestion du stage. Il est nécessaire que les superviseurs connaissent les objectifs du programme. De plus, des réunions communes de planification des activités des stagiaires entre les musées et AFRICOM devraient être prévues pour éviter des lacunes de liaison et de bénéficier/encourager une approche méthodique du programme.

Le niveau d'expérience ou de connaissance des stagiaires à la matière choisie pourra apporter une grande différence aux progrès du programme. Mais il ne devrait pas y avoir une grande disparité entre les niveaux des stagiaires. Comment donc faire une mise à niveau de ceux qui ont un niveau moins élevé? Comment donner les informations pré requises aux stagiaires qui ont un niveau débutant, tout en intéressant ceux qui sont déjà à un niveau avancé ? Si on ne peut pas changer le contenu de la formation, quelles sont donc les activités qui correspondent à chaque individu en tenant compte des niveaux de compétence ?

IV.6. Analyse des stratégies adoptées

Le musée africain devrait se réorienter vers sa population locale. C'est-à-dire que les musées devraient penser aux créateurs des objets pour mieux les conserver et les présenter. Pendant longtemps, les musées et les institutions culturelles africains ont continué de présenter leur collection à l'intention des étrangers, et rarement des populations locales. Si le musée africain reste moins fréquenté, c'est parce que ces dernières n'arrivent pas à s'identifier à travers les présentations et les activités qui y sont offertes. En outre, elles n'ont pas accès aux informations sur les programmes, et les frais d'entrée sont également coûteux.⁷⁵ Les statistiques révèlent qu'un grand nombre de visiteurs sont des écoliers et des touristes. Le musée doit alors initier des projets qui le centralisent dans la vie quotidienne du citoyen. Cela inclut la résolution des problèmes quotidiens de la population qu'il dessert.

Quelques projets exemplaires pourraient être liés aux programmes du musée. Au NMG, les départements ajoutent une dimension communautaire dans leurs programmes. Les stagiaires pourraient innover en mettant en place des programmes semblables dans leurs pays.

⁷⁵ Il est nécessaire de négocier auprès des partenaires pour alléger les droits de visites des personnes démunies, et les permettre ainsi d'accéder à la culture malgré leur pauvreté.

IV.7. Analyse de la satisfaction des stagiaires

L'analyse du succès du stage peut être faite à partir d'une analyse des réalisations des stagiaires dès leur retour dans leurs pays d'origine.⁷⁶ Le programme a offert aux stagiaires une expérience et des notions de base dans des domaines divers :

- la préparation et la mise en œuvre d'un projet ;
- la conception et la réalisation d'expositions ;
- la gestion de ressources humaines et financières

De nombreux stagiaires ont avoué que le programme les a aidés à comprendre et à apprécier le professionnalisme dans les musées. Un grand nombre d'entre eux a été admis dans des formations professionnelles dans des universités et d'autres institutions de formation.⁷⁷

IV.8. Suivi post-stage

AFRICOM effectue un suivi du progrès des stagiaires à leur retour dans leur pays d'origine, par un système de suivi ou *feedback*. Les stagiaires sont encouragés à tenir l'administration au courant des projets qu'ils initient, à promouvoir et à devenir des ambassadeurs pour AFRICOM dans leurs institutions et pays respectifs.

⁷⁶ Mus' Art & GBHS Kumbo par Peter Musa, ICOM NEWS No. 1, 2006 p.5

⁷⁷ Voir annexe B pour les commentaires des stagiaires des retours aux pays publié dans Nouvelles AFRICOM No. 4 p 6-7.

CHAPITRE V :
VERS UN PROGRAMME DE STAGE ADAPTE À LA GESTION
DE LA QUALITE EN INTERVENTION CULTURELLE

Pendant sa réunion à Bergen en 1981, Le Comité International pour la Formation des Personnel (ICTOP) a envisagé le besoin de la formation interdisciplinaire de base pour tous les professionnels de musée.⁷⁸ Chaque musée a donc la responsabilité de définir les programmes de formation pour chaque poste, y compris les personnels de sécurité. La connaissance minimum requise pour chaque employé serait le rôle du musée dans la société et ses propres responsabilités.

V.1. Les Propositions du Programme

La définition des objectifs est obligatoire dans une perspective d'amélioration des résultats du programme. La formation proposée devrait avoir un lien avec les objectifs de NMK et AFRICOM mais aussi des musées de provenance des stagiaires. Pour réussir il faut créer un environnement facilitant la valorisation et la formation des professionnels participants. Il est souhaitable qu'AFRICOM collabore avec les différents partenaires pour atteindre les objectifs du stage.

Dans cette optique, l'AFRICOM devrait chercher en priorité à:

- analyser et identifier continuellement les besoins en formation des stagiaires dans le but d'améliorer le programme ;
- établir une base des données des opportunités de formation sur le continent, ainsi qu'à l'extérieur;
- identifier et mobiliser toutes ressources nécessaires dans les musées pour faciliter la mise en place et la valorisation des opportunités de formation ;
- élaborer de nouveaux programmes qui tiendraient en compte les compétences de chaque musée sur le continent pour faciliter un programme d'échanges.

⁷⁸ Des lignes directrices ICOM de programme d'études pour le Développement Professionnel dans les Musées. Adoptée par le Conseil Exécutif de l'ICOM juin 2000
<http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/about.htm>

V.2. Recommandations sur les stratégies à adopter

V.2.1. Le système administratif

L'AFRICOM devrait créer un service administratif qui assurera la coordination de la formation des stagiaires. Ce service devrait s'atteler sur les points suivants :

- les tâches à exécuter ;
- les acteurs ;
- l'organigramme et la répartition des tâches ;
- le calendrier de travail ;
- Le cadre spatial qui représente les lieux et places de travail ;
- Les méthodes qui relèvent d'une utilisation systématique.

V.2.2. Le Comité de Coordination

Il est nécessaire de créer un comité de coordination qui sera chargé d'organiser l'administration du programme. Ses attributions principales seront, entre autres, d'assurer la sélection des candidats et de définir le contenu de la formation (les modules à enseigner). En outre, il s'occupera aussi de la répartition des ressources financières, au fur et à mesure que le programme progresse.

V.2.3. L'Encadrement

Mettre en place des dispositifs d'encadrement des stagiaires. On peut envisager, par exemple, d'attribuer à chaque stagiaire un superviseur fixe, qui sera aussi la personne ressource. Celui-ci aidera les stagiaires à bien s'intégrer dans le musée, les guidera et leur apportera tout le soutien nécessaire pendant le stage. Il sera aussi la personne ressource concernant le programme auprès des stagiaires, et apportera son aide à la recherche.

Pour obtenir une collaboration réussie entre les stagiaires et le superviseur, dès le premier jour, il est recommandé de :

- définir clairement les exigences du stage et les attentes en matière de rendement ;
- mettre en application les connaissances théoriques dans le milieu de travail ;
- travailler de façon productive et orientée dès le début du stage ;
- procéder de façon efficiente et efficace ;

- repérer les possibilités d'améliorer le rendement et d'en profiter au maximum ;
- travailler en démontrant davantage de motivation et de dynamisme ;
- accroître la contribution individuelle à mesure que le stage progresse.

V.2.4. Les stagiaires

Les stagiaires sont encadrés par des spécialistes et des experts dans une optique de transfert des compétences. Pour ce faire, le stagiaire devrait montrer un grand intérêt et une passion pour le programme, à travers une curiosité insatiable et une volonté à travailler intensivement. Il devrait aussi s'impliquer dans le travail du département où il est attaché, en participant à tous les programmes proposés dans l'équipe.

V.2.5. Les Personnes Ressources

La meilleure façon d'apprendre est toujours par la pratique. Les stagiaires travailleront aux côtés des professionnels les plus expérimentés, qui leur serviront de personnes ressources. Le stagiaire choisira son domaine d'intérêt parmi les différentes disciplines dans le musée.

V.3. Comment améliorer la qualité en formation culturelle ?

Le contenu de la formation devrait aider les stagiaires à situer la profession muséale dans la société. Ainsi, leurs actions devraient contribuer à l'amélioration de la vie de la population, en apportant des solutions aux problèmes majeurs liés, notamment, à la pauvreté, à la santé, à la drogue et à l'urbanisation. On devrait aussi favoriser les activités qui utilisent les ressources et matériaux locaux. En outre, la formation devrait aussi être conçue à partir des réalités et des besoins sur place, de manière à rompre avec l'héritage colonial dans les musées africains⁷⁹.

V.3.1. Les Modules et Manuels

Les modules dispensés devraient répondre aux besoins spécifiques du milieu africain. Faute de moyens, les musées spécialisés sur des thèmes spécifiques sont rares. Ceux-ci devraient avoir comme missions principales de retracer l'histoire du peuple et de présenter tous les aspects de sa vie culturelle. La formation doit chercher à donner aux musées un caractère humain pour qu'ils répondent aux soucis des peuples au 21ème siècle. Il faut que les

⁷⁹ Arinze, Emmanuel, Musées africains: le défi du changement, Museum International;1,1998; p. 31-37

programmes adoptent une stratégie de dynamisme, de flexibilité pour amener des changements et inciter la diversité des visiteurs et populations intéressés.⁸⁰

Sur ce point, nous allons donc proposer des modules en s'inspirant du manuel produit par l'ICOM sur la gestion des musées. Ce manuel était rédigé pour former les professionnels des Musées irakiens en muséologie, après la guerre de 2003⁸¹. Il est illustré et couvre 12 thèmes des aspects du fonctionnement et gestion d'un musée sur les titres suivants : «

1. *le rôle des musées et le Code de déontologie professionnelle ;*
2. *la gestion des collections ;*
3. *les inventaires et la documentation*
4. *la protection et la conservation des collections ;*
5. *la présentation, les expositions et les objets exposés ;*
6. *l'accueil des visiteurs ;*
7. *l'éducation par le musée du point de vue des fonctions muséales;*
8. *la gestion des musées ;*
9. *la gestion des personnes ;*
10. *le marketing ;*
11. *la sécurité dans les musées, y compris la prévention des risques ;*
12. *le trafic illicite. »⁸²*

La situation en Afrique ne pourra être décrite comme celui de l'Irak, mais beaucoup de pays africains rencontrent des problèmes similaires qui nécessitent aussi une telle formation des professionnels. Le programme de stage d'AFRICOM pourrait utiliser ce manuel au niveau des modules à proposer. AFRICOM pourrait également élaborer son propre manuel qui serait adapté à la situation africaine, en se basant sur les aspects traités dans le manuel initial.

V.3.2. Les Rapports de stage

Les rapports du stage apprennent aux stagiaires à recueillir, analyser, organiser et présenter des informations. On peut les utiliser pour évaluer les expériences et les connaissances que

⁸⁰ Abungu, G. Museums in 21st Century: Confirmation or challenge, Museum 2000, p. 38

⁸¹ Comment Gérer un Musée: manuel de formateur (ICOM et UNESCO) À utiliser avec "Comment gérer un musée : Manuel pratique" édité et coordonné par Patrick Boylan.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147869F.pdf>

⁸² Manuel du formateur à utiliser avec Comment gérer un musée : Manuel pratique par Patrick Boylan et Vicky Woollard, City University London, UNESCO et ICOM, 2006, p. 6-7,
http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.phpURL_ID=32814&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

les stagiaires auraient acquises pendant leur formation, ainsi que les problèmes qu'ils auraient rencontrés. De cette manière, ces documents aident les institutions à juger de l'utilité du programme pour leurs stagiaires. De plus, ils permettent de mesurer les résultats du stage par rapport aux objectifs fixés au préalable.

En étudiant les rapports de stage d'AFRICOM, on observe une multiplicité de formats et de styles. Il serait donc souhaitable que l'AFRICOM puisse donner des leçons de rédaction des rapports pour les stagiaires, ainsi qu'aux personnels du musée à travers le programme. Un format standard pour ces rapports pourrait être créé pour faciliter leur lecture par les futurs stagiaires.

V.4. La collaboration et échanges en la formation

Le programme de stage est centralisé sur la restructuration du NMK. Ainsi, la question qui se pose est : quelle sera la suite du programme après l'achèvement de ce travail ? Si le programme doit continuer, il faut prendre en considération les possibilités offertes par les institutions partenaires d'AFRICOM et du NMK. A cet effet, des questions fondamentales émergent :

- Comment utiliser les ressources offertes par les partenaires pour améliorer la qualité du stage : CHDA, Koobi Fora Field School, IPR, Kenya Museum Society - Know Kenya Course ?
- Quelles sont les possibilités de stage régional dans les pays composant les six régions de l'AFRICOM : l'Afrique centrale, australe, septentrional, occidental, oriental et l'Océan Indien ?

En outre, les échanges d'étudiants entre les universités locales et internationales devraient être encouragés, en vue d'un partage des connaissances. Cela concernera à la fois les stagiaires qui assistent au programme et les stagiaires indépendants.

Les gestionnaires du programme doivent penser à collaborer avec les institutions régionales utilisant les réseaux existants tels que les comités nationaux de l'ICOM, dans les pays où ils existent. Pour assurer une pluridisciplinaire, il faut faire appel aux professionnels qui possèdent des spécialités variées. Le programme devrait aussi équilibrer le nombre de

femmes et hommes.

V.4.1. La Pérennisation du Programme

Comme montrée par la collaboration entre NMK et AFRICOM, le programme de stage est étroitement lié à la restructuration de NMK qui devra prendre fin juillet 2007. Pour la pérennisation de programme de stage au-delà de cet activité, nous proposons la création d'un programme de stage qui sera lié aux formations muséale déjà existants, tels que :

- le CHDA, qui donne des formations en muséologie, de 9 mois, en collaboration avec l'université de Nairobi.
- Formation archéologique de Koobi Fora Field School
- Le Know Kenya Course.
- Autres formations universitaires

On aura besoin de consolider et évaluer les expériences vécues pour proposer des solutions tenant en compte les défis rencontrés par les gestionnaires de programme, les collaborateurs et stagiaires eux-mêmes. Pour ce faire, la collaboration des musées participants sera souhaitée. AFRICOM pourra travailler en collaboration avec d'autres programmes régionaux des institutions partenaires par exemple le WAMP et le SAMA, encourager l'amélioration de niveau de formation des personnels de musées, et à travers l'aide nationale et internationale amener les musées à identifier les sources de financements requis pour réaliser ces activités.

V.4.2. La Coopération Muséale

AFRICOM pourra bénéficier du soutien direct des musées qui mettront leurs ressources à la disposition du programme de stage. Le stage utilisera l'expertise des professionnels qui fourniront les conseils et aide technique, le stage bénéficiera aussi des diffusions des informations à travers les réseaux créés par les stagiaires. Ces informations pourront développer les musées et les professionnels. Il y aura besoin de mettre en place des mécanismes de financement en s'appuyant sur un système de collaboration avec certains partenaires financiers. Les stages peuvent se dérouler dans les pays pourvoyeurs de stagiaires pour assurer une appropriation des programmes de stage proposés.

Il est certain qu'AFRICOM et NMK ont mis en place un système favorable pour un bon déroulement du stage. Toutefois il ne sert pas d'une manière effective au programme du stage. Par exemple la formation continue, les ateliers, les stages professionnels offerts respectivement par le département d'ornithologie en collaboration avec *Bird Life International*, *Kenya Museum Society (KMS)*, et *Koobi Fora Field School* ne sont pas mis en œuvre.

V.5. Implantation du programme au niveau communautaire

Comme démontré dans l'introduction de ce travail, le musée africain était créé pour des raisons de conservation de patrimoine mais aucun effort n'était dirigé vers les communautés locales. Pour rester valable, le musée africain doit chercher à redéfinir ses missions pour incorporer la recherche, la didactique et exposition qui tient en considération le milieu africain traditionnel. Face à ces insuffisances notées précédemment il convient le programme de créer un moyen de communiquer ses objectifs et activités à travers des structures de diffusion tels l'écrit, l'audiovisuel, les spectacles vivants etc. Le programme pourra mettre en place des projets communautaires avec son environnement immédiat (villages, hôpitaux, écoles, universités, bidonvilles, prisons). Le but est de sensibiliser les riverains du musée des problèmes sociaux tels que le SIDA, les défis culturels et environnementaux etc. Cela peut être fait en relation avec les partenaires tels que les ONGs, les Associations de Développement, les autorités institutionnelles qui ont des projets dans ce domaine.

Le programme de restructuration du musée de NMK peut aussi constituer une opportunité aux particuliers et institutions muséales, de créer ou d'améliorer leurs galeries d'art, d'identifier et préserver les sites et monuments. Pour ce faire il est indispensable de former les détenteurs de ces objets patrimoniaux. Dès lors il sera utile que le programme de stage se répande au niveau local.

Sous ce rapport, il y a besoin de formuler des projets qui intéressent la population locale dans les activités des musées. Cela demande de travailler avec les leaders de ces communautés, les discussions avec les divers parties prenantes et groupes. Pour la jeunesse

par exemple, on pourra encourager les activités tels que le théâtre, la musique, la danse, la poésie et autres formes d'expression culturelle qui favorisent le partage d'expériences, l'expression des talents et le transfert des connaissances.

Le but est d'élargir le rôle des musées dans la communauté mais pour y arriver, il faut avoir des réponses sur :

- Quelle vision aura le musée pour le développement culturel des communautés ?
- Quels problèmes sociaux à résoudre à travers la collaboration culturelle par le musée et la communauté ?
- Quelles idées pourront être mises en place pour le développement durable de mode de vie de la population et
- Quelles sources de soutien technique et financier pour la réalisation des projets communs.

V.6. L'évaluation

L'évaluation est nécessaire pour que les stagiaires identifient les compétences et le potentiel existant et le programme même, pour juger les orientations de développement des activités. Des évaluations périodiques se font rarement alors qu'elles doivent se faire annuellement. Cela constitue une des raisons de défaut de performance du musée.

L'entretien annuel, moment clé de l'évaluation, se déroule selon un schéma codifié. Le supérieur hiérarchique reçoit chaque collaborateur et s'entretient avec lui sur ses missions et de la façon dont il les remplit.

Afin de procéder à une évaluation la plus objective et efficace possible, une grille préétablie de l'entretien est proposée à chaque collaborateur. Le modèle comporte une partie descriptive des tâches effectuées par le stagiaire, ainsi qu'un récapitulatif de ses connaissances, de ses compétences et son degré de maîtrise des différentes missions qui lui sont imparties. L'évaluateur doit pouvoir prendre en compte les demandes et souhaits du stagiaire afin d'y répondre. L'entretien d'évaluation est donc envisagé comme un élément

indispensable de la gestion du stage. L'évaluation ne doit pas prendre un caractère répressif mais une opportunité de dialogue qui permet une meilleure efficacité de l'organisation.

Dans ce cadre l'évaluation des stagiaires doit se faire continuellement d'une façon formelle et informelle. Les membres de l'équipe participeront dans l'évaluation formelle des stagiaires à mi parcours et à la fin du programme de stage. Les Stagiaires présenteront leur rapport de séjour et seront jugés par rapport aux différentes rencontres qu'ils auront eues avec chaque professionnel de musée. Cela permettra de souligner les points forts et les points à améliorer. Ces rencontres d'évaluation servent par des échanges d'idées et d'opinion de rassurer le stagiaire et de permettre à l'équipe collaboratrice et AFRICOM de prendre les mesures nécessaires pour sa carrière muséale. L'évaluation n'est pas seulement destinée au stagiaire mais aussi à l'AFRICOM et NMK et de leur programme de stage. C'est une opportunité pour savoir comment améliorer le programme en avenir en prenant en considération de ce que les stagiaires pensent nécessaire de modifier.

Définir un système d'évaluation pendant le stage et un suivi des retours au pays d'origine. Cela permettrait de connaître l'efficacité réelle du programme et son application effective au retour dans le pays d'origine. Cela pourrait se faire à travers un questionnaire à remplir par le directeur du musée d'origine.

V.7. Le financement

Multiplier le nombre de bailleurs et créer un fonds pour le programme de stage AFRICOM, pour éviter une dépendance totale à un seul partenaire. L'AFRICOM devra entreprendre de nouvelles orientations pour financer le programme de stage. Les ressources requises pour la mise en place doivent permettre à améliorer le fonctionnement et les matériels utilisés pour la formation des stagiaires.

Le comité de pilotage pourrait organiser des rencontres de plaidoirie en faveur de la mobilisation des ressources financières pour assurer la pérennité du programme auprès des ONGs, des entreprises locales, multinationales, gouvernements locaux, nationaux et les

ambassades. Plus spécifiquement, AFRICOM pourra chercher à collaborer avec les partenaires déjà existant tel que Fondations Ford, l'ASDI, le Fondation Rockefeller, Africalia ainsi qu'autres partenaires potentiels.

Les musées locaux pourront être utiles au programme de stage à travers une aide moins substantielle aux stagiaires qui pourra prendre forme de :

- Personnes ressources qui agissent comme superviseurs des projets entrepris.
- Financement partiel de billet d'avion
- Levée de fond pour la caisse de programme de stage auprès des gouvernements locaux et entreprises.
- Contribution aux programmes spécifiques en acceptant les stagiaires pour acquérir des notions de base.
- Fournir des bourses pour que les stagiaires assistent gratuitement aux activités menées dans leurs musées.

Le levée de fonds réussira en partenariat avec les institutions avec les bailleurs de fond qui pourront fournir ressources supplémentaires aux budgets déjà limité des musées et institutions de formation. Cela veut dire qu'il faut savoir leurs conditions et projets qu'ils financent et lancer le processus de bon temps. Il y a besoin de former les stagiaires dans le processus de levée de fonds même si dans un niveau bas en leurs donnant les outils nécessaires. Cela pourra aider la mobilisation et les échanges parmi les professionnels et les musées

V.8. Autofinancement de la formation

Comme énoncé précédemment, le problème principal de la formation est l'insuffisance de financement. Les ressources financières et matérielles requis sont d'une grande importance que nul gouvernement ne peut assurer entièrement. Le budget national qui est caractérisé par la diminution progressive peut être consacré aux opérations indispensables au musée. C'est seul avec ingéniosité qu'on peut réussir à lever des fonds pour la formation et les projets exceptionnels. Pour que les musées forment leur personnel, ils devront chercher les moyens d'autofinancement. L'auto financement pourra se faire à travers :

- la vente des produits dérivés du musée,
- l'appel à des subventions auprès des fondations ou amis de musée,
- La création par le musée, d'un partenariat avec les entreprises, sociétés nationales et multinationales de promotion de la culture locale,
- La production des fac-similés, des objets de collections ethnographique avec l'appui des savoirs faire locaux. Le musée va appuyer le « marketing des produits » pour assurer une meilleure productivité. Ainsi, les profits seront divisés entre le musée et la communauté. Cela a pour l'avantage de créer des emplois et la promotion de la culture par les objets et les fac-similés.



Au terme de ce travail, il convient de noter que le programme de stage, depuis son commencement, a fourni beaucoup d'efforts louables dans la formation des professionnels des musées anglophones. Ce constat encourageant est dû au fait que ce programme est innovateur pour les musées africains. Nous espérons que les observations, les conseils et les recommandations formulés à travers ce travail seront d'un apport effectif pour les initiatives en cours et pour celles envisageables dans l'avenir.

Dès les indépendances, les pays africains ont formé des professionnels de musée à travers des institutions de formation africaines mais aussi en les envoyant à l'étranger. Les efforts des gouvernements et des partenaires internationaux tels que l'UNESCO et le PNUD ont abouti à la création du centre de formation de Jos, qui fut une réussite.⁸³

Plusieurs possibilités se présentent au niveau du NMK qui pourra améliorer les stages tels que le Koobi Fora Field School Programme, le cours de formation de CHDA et la Kenya Museum Society, entre autres. Les ressources disponibles au NMK pourraient faciliter la formation des cadres. Les organisations et programmes de collaboration qui s'y trouvent pourront profiter à la formation interne des personnels du musée comme décrit dans le chapitre 1.

Le musée africain fait face à de nombreux défis comme l'insuffisance des ressources matérielles et financières, le manque de ressources humaines qualifiées, le non sécurisation des collections, le manque de soutien des autorités. Pour résoudre ses difficultés, AFRICOM, en partenariat avec le NMK, a lancé le stage professionnel avec le soutien financier de l'ASDI, comme décrit dans le chapitre 2.

Le programme de Stage avait besoin de combattre la pénurie de professionnels qualifiés dans les musées africains qui est due aux structures inadaptées mises en place par les européens dans toutes les institutions africaines. Le stage a connu des réussites importantes mais a besoin d'amélioration comme le montre l'évaluation et l'analyse faites au chapitre 4

⁸³ Muller, J.C., Training Centre for Museum Technicians in Africa, Jos, Nigeria Centre de formation de techniciens des musées en Afrique, Jos, Nigeria Museum; XVIII, 3 1965; p. 121-125
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001273/127389fo.pdf#11588>

de ce travail.

Ayant passé en revue les atouts et les faiblesses du stage, nous avons pu proposer un système de gestion de qualité pour les structures qui en organisent des stages. Nous recommandons l'introduction des outils suivants dans le programme : nouveaux modules théoriques qui suivent le modèle de ceux produits par l'ICOM pour les Musées Irakiens, la mise en œuvre d'un système efficace de gestion du programme de stage en introduisant un comité de gestion de programme, des superviseurs et facilitateurs, un renforcement du système d'information et de communication, un bon suivi-évaluation du programme.

Il sera souhaitable de créer des moyens d'échange et de collaboration entre musées et institutions culturelles pour mieux assurer l'évaluation de l'impact du programme. La rédaction d'un manuel de stage par AFRICOM où seront clairement définies les responsabilités de toutes les parties prenantes, l'élaboration de modules adaptés aux spécificités africaines en matière de contenus sont des mesures urgentes à prendre immédiatement pour assurer la consistance, l'adéquation et l'efficacité du programme.

La réussite du programme est conditionnée par sa collaboration avec d'autres institutions de formation africaines. Tandis que le Département du Patrimoine Culturel de l'Université Senghor et l'EPA peuvent servir de modèles dans les pays francophones, le CHDA et le Robben Island Training programme s'illustrent dans les pays anglophones. Il y a la nécessité de développer des programmes conjoints pour une meilleure gestion du patrimoine africain.

AFRICOM pourra demander l'aide d'institutions de formation et d'autres partenaires tels que le Comité International de l'ICOM, pour la formation du personnel et de l'ICTOP pour étudier les moyens d'étendre ce programme pour atteindre des résultats plus remarquables. C'est un grand défi pour les experts de musées de mettre en place une formation adéquate et de la valoriser dans la vie professionnelle des institutions muséales africaines.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Gaugue A., « Musées et Colonisation dans l'Afrique Tropicale » in Cahiers d'Etudes Africains, P. 155-156, Vol. 36, 3-4, 1999, p.727.

Konaté Ibrahima, Conception d'un programme de formation des cadres d'entreprise africaine en Management Stratégique, Université Senghor, 1994 p.44

Revues

ABUNGU, G., « Museums in 21st Century: Confirmation or challenge », in Museum 2000, p. 37

ABUNGU, Lorna, « AFRICOM's Museum Professional Internship Programme » in Museum International, LVIII(58), 1-2 / 229-230, 2006; p. 29-30.

ARINZE, Emmanuel Nnakenyi, « La Formation du Personnel de Musées Africains: le Centre d'études Muséales de Jos » in Museum; XXXIX, 4, 1987; p. 278-280

ARINZE, Emmanuel, « Musées Africains: le Défi du Changement », in Museum International;1,1998; p. 31-37

FARAH, Idle, « Les Musées Nationaux du Kenya : Réalisations et Défis » in Museum LVIII(58), 229-230 ,2006

HIROSHI Daifuku, « Musées et Monuments : Le rôle Pionner de L'UNESCO » in Museum International N° 197 (Vol L, n° 1), 1998; p. 9-19

Lewis G., « Pourquoi former du personnel de musée ? » in Museum N° 156 (Vol XXXIX, N° 4, 1987), UNESCO, Paris pp. 219-220.

COTE, M., & FERERA, L, « Exact Imaginings: The Museum as a Journey » New perspectives in Museum Practice, Museo Collections, 1997 Pp. 63-64.

MULLER, J.C., « Centre de formation de techniciens des musées en Afrique, Jos, Nigeria » in Museum; XVIII, 3 1965; p. 121-125

MYLES, Kwasi Addai, « Le Développement des musées dans les pays africains » in Museum; XXVIII, 4, 1976; p. 196-202,

BOYLAN, P., « Museums: Targets or Instruments of Cultural Policies? » in Museum International 58 (4), 8-12

SAOUMA-FORERO, Galia, « Africa 2009: a story of African empowerment » in Museum International; LVIII (58), 1-2 / 229-230, 2006; p. 83-94

SINGLETON, Raymond H., « Situation et développement de la formation muséale » in Museum; XXXIX, 4, 1987; p. 221-224.

Publications

PMDA Newsletter No.1, January 2003, P. 15

Mus' Art & GBHS Kumbo par Peter Musa, ICOM NEWS No. 1, 2006 p.5

Nouvelles AFRICOM, No. 2, 2003

The East African Standard: Monday, May 10, 2004

NMK Horizons, Vol. 4, Issue No. 2 July 2000 p.26

Actes de conférence

Echanges entre Musées et Formation : Qui, Ou, Pourquoi, Comment ? Par Ravenhill, P., Quel Musées pour l'Afrique ? Patrimoine en devenir, ICOM 1991 p. 147-149

Financement et Gestion des Musées : La Gestion des Musées ; Remarques Concernant

l'Exemple Tunisien par Aicha Ben Abdel Ben –Khader, Quels Musées en Afrique ; Patrimoine en Devenir, ICOM p. 30
Formation Interne et Formation Continue, Quels Musées pour l'Afrique ; Patrimoine en Devenir, ICOM 1992 p.141
Le Centre d'Etudes Muséales de Jos et la Formation du Personnel des Musées au Nigeria par Arinze, N., Quels Musées pour l'Afrique? Patrimoine en Devenir, ICOM, Paris, 1992 p. 99
Museums: Arenas for Dialogue or Confrontation par George Abungu, in ICOM News (Special Issue) 2001 p.16
Rapport de Réunion d'AFRICOM à Bellagio par Tickey Pule, in ICOM Education 16 (1996-1997), Italie mars 1996, P. 49.
Rapport de Synthèse, Quels Musées pour l'Afrique ? Patrimoine en devenir, ICOM Paris, 1992 p. 377.
Rapport Introductif par Vincent Negri, Les filières du Patrimoine dans l'espace francophone, Actes du Séminaire d'Alexandrie, Université Senghor, 8-12 janvier 1996

Rapports

Aaron Austin Maluwa, Museums of Malawi, Blantyre, Malawi, 6th October - 6th of December, 2004.

AFRICOM @ Five; Midterm Review of AFRICOM, Final Report, December 2005 (Kajsa Pehrsson et Ivan Murambiwa.

Kanguya Isaac, National Heritage Conservation Commission H/Qs, Livingstone, Zambia, 8th January - 12th March 2005.

Mangong Peter Musa, Musa Heritage Gallery (MUS' ART), Cameroon, 10th January - 5th March, 2005

Motema I.J, Institut des Musées Nationaux du Congo, Kinshasa, Démocratique République du Congo, 07 Janvier 2006 – 06 Mars 2006

Resource internet

Comment Gérer un Musée: manuel de formateur (ICOM et UNESCO) édité et coordonné par Patrick Boylan.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147869F.pdf>

Des lignes directrices ICOM de programme d'études pour le Développement Professionnel dans les Musées. <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/about.htm>

Création – Renforcement des Compétences

http://icom.museum/capacity_building_fr.html

Actes de l'Assemblée Constituante de l'AFRICOM, Lusaka 1999

http://icom.museophile.sbu.ac.uk/africom_prog_fr.html

The National Museums of Kenya: Mirroring the Future.

<http://www.mda.org.uk/icom-uk/kenya.pdf>

Parc national de Sibiloi/Île Centrale

<http://whc.unesco.org/fr/archive/rapbur01.htm>

http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.phpURL_ID=15553&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

HIV/AIDS Exhibition Opens at Kenya National Museum

www.fhi.org

Promotional Challenges of the National Museums of Kenya par Ali Chege, ICOM MPR Conference and Training Programme in Mombasa, Kenya 7 August 2006,

<http://www.museumsnett.no/icommpr/html-files/paper-list.htm>

Time Travel in northern Kenya, Notes from the Koobi Fora Field School

www.rci.rutgers.edu/~kffs/HTML/KoobiForaFS14_2_06.pdf

La Déclaration : une question controversée par George Abungu, ancien directeur général des Musées Nationaux du Kenya, http://icom.museum/pdf/F_news2004/p4_2004-1.pdf

Des Musées Nationaux du Kenya et de Leurs Activités d'Information

<http://www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc/artf03.htm>

Chieze V. **Le Projet AFRICOM de Normalisation des Inventaires:**

<http://www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc/artf06.htm>

Standardization of Collections Inventories in Africa

<http://icom.museum/africom/africa li.htm>

La 18e Assemblée générale de l'ICOM tenue à Stavanger, Norvège, le 7 juillet, 1995,

www.museum.or.jp/icom/resolutions/fres95.html

Patrimoine et diversité culturelle dans l'espace francophone, par Shaje Tshiluila, l'Agence intergouvernementale de la Francophonie.

<http://confculture.francophonie.org/DocComplement/pdf/Tshiluila.pdf>

Programme de stages pour les professionnels des Musées,

<http://www.africom.museum/africom-fr/today/ac1.html>

ANNEXES

ANNEXE A: AFRICOM-NMK Internship Programme

ANNEXE B: Programme de Stage pour les professionnels des musées

ANNEXE C: Projet de budget pour la formation

**ANNEXE D : Comment Gérer Un Musée : Manuel Pratique Dans La Formation
(Pages 6-7)**

ANNEXE E: La carte de localisation des musées régionaux et sites les monuments au
Kenya

ANNEXE A: AFRICOM-NMK Internship Programme

Procedures and Administrative Guidelines

1. Recruitment
 - a. Application
 - b. Eligibility
 - c. Length
 - d. Costs
 - e. Announcements
2. Application process
3. Selection
4. Notification
5. Follow-up after acceptance
6. Logistics
7. Orientation
8. Supervision/Evaluation

1. Recruitment:

(a) Application

- Establish application deadlines: e.g. June 30 each year.
- Prepare a standard application form containing the following:
 - Personal data (name, nationality, sex, date of birth, contact information including mailing address, telephone, fax, email);
 - Educational background (institution, fields of study, degrees/diplomas, scholarships and awards received);
 - Professional experience (including current position, period at the institution);
 - Language ability (knowledge of English/French);
 - A statement of intent;
 - A description of the proposed internship (aims, subject area);
 - A statement from the sending museum supporting the application and indicating what they can contribute to the internship (travel costs, expenses to procure travel documents, continued payment of salary during absence, etc.);
 - An indication of the proposed period of the internship (could be a choice e.g. starting September, December, March or June);

(b) Eligibility

- Candidates must be employed in a museum in Africa for a minimum of two years.
- Maximum age of candidate should be 45 years.
- NMK to define areas of interest for possible interns.

(c) Length

- Internships will be for two to three months

- Internships should begin on a regular schedule, i.e. September, December, March and June.
- (d) Costs
- AFRICOM will offer scholarships to cover travel, accommodations, and an allowance for living expenses and some funds for project implementation. The maximum value of scholarship per internship is approximately \$6,000.
 - Special consideration could be given to candidates whose institutions are able to cover all or part of the expenses.
- (e) Announcement
- Prepare announcement with details of (including conditions, application requirements and deadlines). Post the announcement on the AFRICOM Web site, distribute by post to all museums in Africa and include in ICOM and other newsletters.
2. Application Process:
- Prepare a standard reply for requests for information and/or applications.
 - Maintain files for each applicant.
 - Enter names of all applicants in the AFRICOM address database.
3. Selection:
- Define selection criteria including:
 - Level of experience
 - Defined objectives
 - NMK priorities
 - Level of studies
 - Knowledge of language (proficiency in English a must)
 - Priority countries (hardship countries or demonstrated lack of training opportunities)
 - Final selection should consider regional balance and consideration of male/female ratio
 - Convene Selection Committee as required (4-5 persons from AFRICOM and NMK – in August)
 - Final selection is confirmed by AFRICOM Executive Director
 - Selection Committee should convene within two weeks following deadline.
 - Notification to applicants should occur within one month of deadline.
 - Alternates should be selected in case selected candidates cannot accept.
4. Notification:

- Notify all applicants.
 - Acceptance letter should include letter plus agreement form and other appropriate annexes. (by courier/email)
 - Refused applicants may re-apply in the future.
 - Alternates, if selected, would receive appropriate notification.
5. Follow-up with accepted candidates
- Travel
 - Arrange for prepaid ticket if necessary.
 - Prepare letters for visas and to facilitate entry.
 - Accommodations
 - Furnished housing could be used on a continuous basis for all interns.
 - Prepare and send Visitor's Guide to Kenya
 - NMK Supervisor should follow-up with additional information on study or research project.
6. Logistics
- Work area:
 - Arrange for workstation (computer, e-mail address, telephone extension).
 - Arrange for space in library, laboratory as appropriate.
 - Provide basic office materials (notebook, paper, pens).
 - Prepare AFRICOM/NMK identity card
 - Obtain medical/accident insurance.
7. Orientation and Welcome
- Tour AFRICOM and NMK premises with introduction to staff.
 - Explain use of telephones, fax, computers, e-mail, photocopiers, etc.
 - Arrange for presentation on AFRICOM and NMK.
 - Assist with obtaining any necessary documents for sojourn.
8. Supervision/Evaluation
- Supervisor(s) should establish regular meeting times each week
 - AFRICOM and NMK to establish an evaluation system.
 - Intern must submit a final report, with one copy for the supervisor, one copy for the AFRICOM Library and one copy for the sending institution.
 - Upon submission of report, intern may be awarded a certificate.

ANNEXE B : Le Programme de Stage pour les professionnels des musées

Programme de Stage pour les professionnels des musées

Depuis Septembre 2004, AFRICOM, en partenariat avec les Musées Nationaux du Kenya (NMK), organise des stages de formation pour les professionnels des musées. Ce programme de deux ans, financé par l'Asdi (Suède), est basé au Secrétariat d'AFRICOM à Nairobi. AFRICOM offre des bourses couvrant les frais de transport, l'hébergement, la couverture médicale, un per diem pour les dépenses courantes et des fonds pour les recherches nécessaires au projet.

Le programme de stage d'AFRICOM a réuni, en 2004 et 2005, des curateurs et des employés de musées Africains pour 7 programmes de 8 semaines. 3 sessions seront organisées en 2006, portant à 20 le nombre total de stagiaires ayant bénéficié de ce programme à Nairobi.

Le programme

Dans le cadre des priorités énoncées en terme de développement professionnel et mise en réseau, le programme a permis de sensibiliser les stagiaires à la restructuration des Musées Nationaux du Kenya, en particulier au projet de programme interactif pour le public du VVOB-NMK. Ce projet fait partie des axes principaux du programme de restructuration, avec notamment l'objectif de développer de nouvelles expositions dans le nouveau musée. Jusqu'ici, les formations sur le terrain et les opportunités de travail en réseau pour les professionnels des musées africains étaient restées très rares.



Les stagiaires ont passé environ 80% de leur temps à travailler sur des projets spécifiques au NMK, liés au développement et au design de nouvelles galeries ou à la préparation et la mise en place des expositions. Leur travail comprenait toutes les facettes du management de projet : planification financière, humaine, gestion et mise en place des expositions.

Les stagiaires ont aussi passé environ 20% de leur stage dans les bureaux d'AFRICOM, afin de les sensibiliser et les amener à contribuer au travail et au développement de cette organisation panafricaine des musées.

Les demandes de formation issues de tous les musées africains furent et sont les bienvenues ; les stagiaires doivent être des professionnels de musée avec un minimum de 2 ans d'expérience et âgés au maximum de 40 ans. Les critères de sélection prennent en compte l'expérience et le niveau d'étude des candidats ainsi que les priorités définies par le NMK. AFRICOM fait tous les efforts possibles pour garantir une équité géographique et de sexe parmi ces candidats.

Même si le NMK n'est pas en mesure d'accueillir des stagiaires ne parlant pas au moins un niveau modeste d'anglais, AFRICOM a pu retenir des candidats pour



lesquels l'anglais est une seconde langue. Tous les stagiaires ont participé avec succès à la formation et ont même trouvé le travail en langue anglaise bénéfique pour eux. AFRICOM étudie la possibilité d'organiser de telles sessions de formations en partenariat avec un musée en Afrique francophone,



de manière à accueillir le plus grand nombre de professionnels francophones possibles et d'offrir ce type d'opportunité dans toute l'Afrique.

Avantages

1. L'organisation en petit groupe permet au superviseur d'identifier et les besoins en développement propre à chacun et de se focaliser sur ceux-ci
2. La période de 8 semaines offre suffisamment de temps pour que chaque stagiaire puisse participer à toutes les diverses activités, y compris des visites de terrain.
3. L'expérience sur le tas représente une plus-value pour l'institution d'origine du stagiaire puisqu'elle apporte une connaissance facilement transférable sur son propre terrain
4. Les stagiaires bénéficient d'une expérience en développement d'exposition et de design tout en faisant bénéficier le NMK de leur contribution fondée sur leurs propres expériences et compétences dans leurs domaines respectifs

Résultats

Les stagiaires ont eu d'excellents résultats, tant durant leur programme de formation qu'une fois retournés dans leur pays d'origine. Beaucoup ont pu mettre en pratique leurs acquis dans leurs musées respectifs et d'autres ont pu bénéficier de formation complémentaires grâce aux compétences développées durant cette formation. Le programme a offert aux stagiaires une expérience dans tous les domaines de préparation et mise en place d'un projet, y compris le design et la réalisation d'expositions ainsi que dans le management de ressources humaines et financières. Grâce à ce programme, les stagiaires ont également pu travailler avec une grande diversité d'équipes aux domaines d'expertise variés dans les musées de Nairobi, Kisumu et de Fort Jésus (Mombasa). Les rapports des stagiaires sont disponibles au Centre de Documentation d'AFRICOM et seront bientôt postés sur notre site web.



Les stagiaires de 2004-2005

• Mmamosinki Kgang, Botswana • Gerald Coleman, Ghana • Pumeza Mandela, Afrique du Sud • Aaron Maluwa, Malawi • Peter Musa, Cameroun • Isaac Kanguya, Zambie • Dionisio Mula, Mozambique • Mohammed Azaza, Tunisie • Sunday Adaka, Nigeria. • Yoseph Mobae, Érythrée • Beryl Ondiek, Seychelles • Aminata Sall, Sénégal • Samuel Ratovoarizo, Madagascar • Lucie N. Boyaka, Centrafrique



Plus d'informations sur les stagiaires et leurs institutions se trouve à : www.africom.museum/africom-fr/today/interns.html



Ce qu'ils en disent...

Gerald Coleman :

« Je dois dire que cette formation tomba à point nommé pour me former aux tâches qui m'attendaient. Je n'avais jamais eu ce genre d'expérience depuis que j'avais rejoint le Ghana. Maintenant, je sais quoi faire, quand et comment le faire »

Mohamed Azaza :

« Je pense que les programmes de stage pour les professionnels des musées sont très importants et appropriés et j'espère que ce programme continuera à exister car il donne l'opportunité aux employés des musées d'améliorer leurs compétences professionnelles. »

Isaac Kanguya :

« Notre institution récolta 3 récompenses (à la Foire Internationale de Zambie). J'avais mis en pratique le savoir-faire en terme d'exposition et de programme destiné au public acquis durant mon stage. Cette formation fut vraiment bénéfique pour l'amélioration de mon institution. Tout le monde ici se réjouit de cette réussite. Continuez cet excellent travail, ces stages commencent maintenant à porter leurs fruits »

Peter Musa :

« L'esprit d'équipe animant AFRICOM a été une réelle source d'inspiration pour moi. J'ai réellement apprécié le temps passé avec vous et mon travail au Musa Héritage Gallery va maintenant refléter ce que j'ai appris »

Pumeza Mandela :

« Le programme m'a vraiment ouvert les yeux. Je dois dire que le Kenya est un excellent exemple pour les autres pays par son soutien dynamique en faveur de la coopération entre les musées africains et d'implication avec les communautés. »

Aaron Maluwa :

« Le programme de stage est un des nombreux produits mis en place par AFRICOM pour améliorer la communication, et le partage des savoir-faire entre professionnels de différents musées de la région. Les professionnels des musées sentent vraiment qu'AFRICOM est leur association, ce qui ne peut que les inciter à contribuer à son développement de différentes façons »

ANNEXE C : Projet de budget pour la formation

Titre de Project: AFRICOM-NMK Programme de Stage Professionnel

Thème: Développement Professionnel pour l'agent de musée.

Pays Cibles: Tous les pays de l'Afrique anglophone

Date de démarrage : 2004

Date de fin : 2006

Budget Total: US\$ 93,200

Chargée de projet: AFRICOM

Partenaire techniques: National Museums of Kenya (NMK)

Soumis a: ASDI

4. Ressources Financiers estimées

AFRICOM donnera des bourses aux professionnels de musée pour entreprendre une formation professionnelle dans le Musée National de Kenya réparties comme suit :

Rubriques	Nombre de personnes	Coût unitaire	Coût total
1. Billet d'avion	8	\$1,200	9,600
2. Logement	8	\$600	12,000
3. Montant Mensuelle	8	\$350	7,000
4. Assurance Médicale	8	\$150	1,200
5. Project/dépenses de recherche	8	\$250	2,000
6. Supervision par NMK	8	\$300	2,400
7. Administration par AFRICOM			10,000
8. Miscellanées			2,400
Total			46000
Coût de chaque stagiaire		US\$ 5,825	US\$ 5,825

ANNEXE D : COMMENT GERER UN MUSEE : MANUEL PRATIQUE DANS LA FORMATION (PAGES 6-7)

« **1.1. Utiliser *Comment gérer un musée : Manuel pratique* dans la formation et le développement de la carrière muséale.**⁸⁴

L'ouvrage de 231 pages, *Comment gérer un musée* (Boylan, 2004), a été conçu en 2004 par le Conseil international des musées (ICOM), à la demande du Comité intergouvernemental de l'UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel de l'Irak, qui avait senti la nécessité de publier un manuel polyvalent dans le cadre du programme de reconstruction de l'Irak. Produit avec le soutien du Fonds d'affectation spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement, *Comment gérer un musée* aborde douze thèmes en un volume déjà publié en anglais et en arabe. Les notions qu'il renferme sont utiles aux formateurs et aux stagiaires, mais en font aussi un outil de travail pour les professionnels de musée, une source de référence pour ceux qui veulent approfondir l'étude de thèmes spécifiques et pour les profanes, les élus ou les hauts fonctionnaires, une somme d'informations sur les bonnes pratiques et les besoins des musées.

Toutefois, avant même la première édition de *Comment gérer un musée*, il est apparu clairement que cet ouvrage avait un intérêt et une valeur bien au-delà de l'Irak. C'est pourquoi l'UNESCO a accepté de le mettre à la disposition des musées du monde arabophone et, plus largement, des pays anglophones. L'accueil enthousiaste des éditions anglaise et arabe a conduit l'UNESCO à lancer la version française du *Manuel*. Depuis, d'autres pays ont demandé l'autorisation de traduire cette publication dans leurs langues régionales, car elle réunit en un seul volume les aspects fondamentaux du fonctionnement d'un musée au XXI^e siècle, attentif aux besoins et aux souhaits de ses visiteurs et de sa communauté.

Les douze thèmes de *Comment gérer un musée* et les sous-thèmes sont les suivants :

Rôle des musées et Code professionnel de déontologie (par Geoffrey Lewis) : Histoire de l'activité de collecte ; Les premiers musées publics ; Normes minimales & déontologie ; Gérer le musée ; Constituer et entretenir les collections ; Interpréter et enrichir les connaissances – accessibilité ; Apprécier et promouvoir le patrimoine culturel et naturel ; Service public et intérêt général ; Travailler avec les communautés ; Législation ; Professionnalisme.

Gestion des collections (par Nicola Ladkin) : Mise en place d'une politique de collection ; Acquisition et enregistrement ; Cession et retrait d'objets ; Numérotation et marquage des objets ; Prêts ; Constats d'état ; Stockage des collections ; Manipulation et transport des collections ; Photographie ; Assurances ; Accès du public aux collections ; Galeries et salles d'exposition ; Recherche muséographique.

Inventaires et documentation (par Andrew Roberts) : Acquisition, prêt à long terme et enregistrement ; Contrôle d'inventaire et catalogage ; Syntaxe et terminologie ; Numérotation, étiquetage et marquage de l'objet ; Contrôle des mouvements et localisation ; Création d'un fonds documentaire, contrôle d'inventaire et catalogage ; Recherche documentaire et catalogage manuel et informatique ; Images ; Mise en ligne d'information sur la collection ; Ressources humaines et financières ; Champs documentaires recommandés.

Préservation des collections (par Stefan Michalski) : Décider les priorités et évaluer les risques ; Réduire les pertes et les détériorations dans les cent années à venir ou plus ; Classer les risques encourus par les collections ; Les neuf agents de détérioration ; Le cycle de préservation des collections : Étape 1 : Vérifier l'essentiel – Étape 2 : Identifier les risques – Étape 3 : Planifier des améliorations pour la gestion des risques encourus par les collections ; Exemples d'évaluations de risques spécifiques et de solutions particulières ; Gestion intégrée des risques par les ravageurs ; Gestion intégrée et durable des risques liés à l'éclairage, aux polluants, à la température et à l'humidité ; Lignes directrices pour l'éclairage dans les musées ; Lignes directrices pour l'éclairage et la température dans les musées ; Lignes directrices concernant les polluants dans les musées ; Gestion intégrée des quatre agents.

Présentations, œuvres exposées et expositions (par Yani Herreman) : Types de présentations ;

⁸⁴ <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854f.pdf>

L'objet : l'interprétation dans le contexte de l'exposition ; Place de la gestion d'exposition dans les activités muséales ; Conception : processus de création et de planification élémentaire ; Rapport d'orientation devant guider la planification ; Mise en place de l'exposition ; Exécution et matériaux ; Travaux de finition ; Bilan des travaux finis.

Accueil des visiteurs (par Vicky Woollard) : Quels avantages pour les musées ? ; Quels sont-les principes qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ; Aspects fondamentaux à prendre en compte dans l'élaboration d'une politique de services aux visiteurs ; Définir et comprendre le visiteur ; Types de public et besoins correspondants ; Planifier et gérer les services aux visiteurs ; Aménagements particuliers ; Liste de points à vérifier du point de vue des visiteurs.

L'éducation par le musée dans le cadre des fonctions muséales (par Cornelia Brünighaus-Knubel) : Collections et éducation ; Développer et gérer l'éducation au musée ; éducation par le musée et communauté ; Conception de programmes pédagogiques ; principes élémentaires ; Choix de méthodes pédagogiques dans l'éducation par le musée ; Publications ; Matériels didactiques d'usage courant au musée ; Activités en dehors du musée ; Enseignement non formel.

Gestion des musées (par Gary Edson) : Structure organisationnelle ; Travail d'équipe ; Styles de leadership des dirigeants et autres cadres supérieurs ; Rédiger une déclaration de mission ; Gestion financière ; Six règles pour planifier un budget ; Gestion et de déontologie des musées ; Processus de planification ; Aspects à prendre en compte ; Évaluation ; Analyse SWOT.

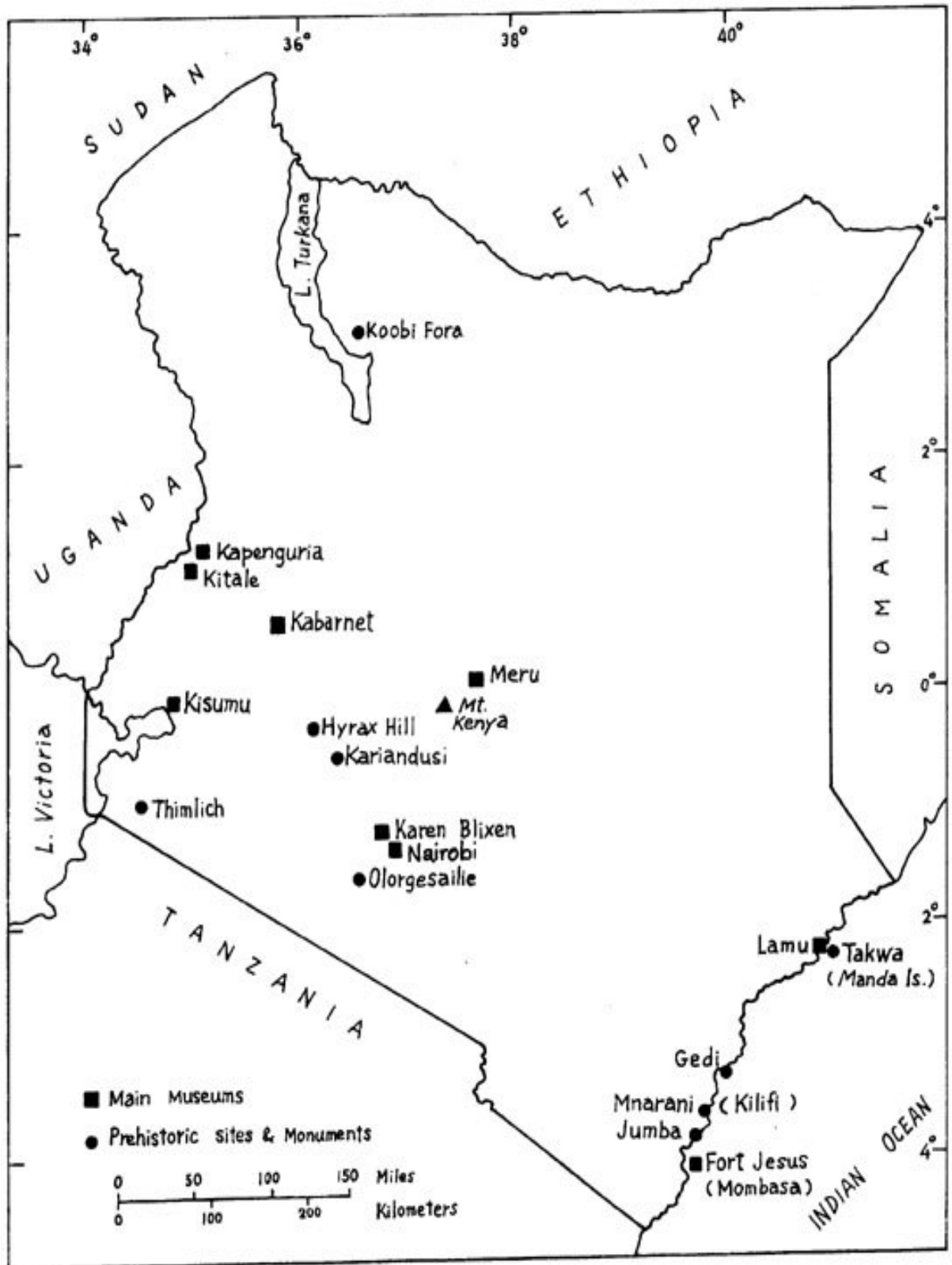
Gestion des effectifs (par Patrick Boylan) : Comprendre la gestion du personnel ; Principales catégories de postes et d'employés de musée ; Équité, participation et information du personnel ; Recruter et fidéliser un personnel de qualité ; Approches et méthodes de sélection, recrutement et promotion ; Informations requises pour un certificat ou un contrat de travail ; Gestion du personnel, formation et développement professionnel ; Doléances et procédures disciplinaires ; Conditions de santé et de sécurité ; Comment évaluer les risques sur le lieu de travail : cinq phases d'évaluation.

Marketing (par Paal Mork) : Introduction au marketing ; Orientation actuelle des musées concernant la théorie et la pratique du marketing ; Produit, prix, promotion, position ; Planification stratégique du marché ; Mission et vision ; Facteurs internes et externes ; Destinataires ; Promotion ; Publicité ; Relations publiques ; Créer une "marque" de musée.

Sécurité des musées et préparations aux catastrophes (par Pavel Jirásek) : Mise en œuvre du plan stratégique de protection du musée ; Mesures de sécurité dans les salles d'exposition ; Système de détection d'intrus ; Dispositif de contrôle d'accès ; Télévision en circuit fermé ; Détection et alarme automatiques en cas d'incendie ; Plan d'urgence.

Trafic illicite (par Lyndel Prott) : Prévention ; Inventaires ; Liste Object-ID ; Législation nationale ; Touristes et visiteurs ; Formation ; Détection ; Restitution d'objets ; Coopération internationale ; Conventions internationales ; Restitution en cas de non-application des Conventions ; Litiges. »

ANNEXE : LOCALISATION DES SITES ET MONUMENTS DE MUSEE NATIONAL DE KENYA



LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Analyse SWOT du programme AFRICOM	53
--	----

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I :	5
LES MUSEES EN AFRIQUE ANGLOPHONE	5
I.1. Etat des Lieux de la Formation Muséale en Afrique Anglophone	6
I.2. Le Musée National du Kenya (NMK)	7
I.2.1. Historique du NMK.....	8
I.2.2. L'organisation administrative du NMK.....	9
I.2.3. Les Ressources du NMK.....	11
I.2.4. Les Ressources Financières	12
I.2.5. Les Ressources Informatiques.....	13
I.2.6. Les Ressources Matérielles	13
I.2.7. Les Ressources Humaines	14
I.3. Les collaborateurs du NMK dans la formation	15
I.3.1. Institutions universitaires	16
I.3.2. Institutions de la Formation Régionaux	16
I.3.3. Les stages professionnels.....	17
I.3.4. La Formation Continue	18
I.4. Le recrutement des professionnels	18
I.5. La Politique Culturelle	19
I.6 La Concurrence pour clients	20
I.7 La Restructuration du Musée.....	21
I.7.2. Les programmes publics	23
CHAPITRE II :	24
LE CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSEES AFRICAINS :	24
AFRICOM	24
II.1. Présentation d'AFRICOM	25
II.2. Historique d'AFRICOM	26
II.2.1. Quels Musées Pour l'Afrique ?	26
II.2.2. AFRICOM : Les Programmes de l'ICOM	27
II.2.3. L'Assemblée Constituante de Lusaka	28
II.2.4. AFRICOM : ONG Panafricain.....	30
II.3. Les Partenaires Financiers	30
II.4. Les Partenaires Techniques	31
II.5. Programmation et Activités d'AFRICOM	33
II.5.1. Renforcement des capacités	33
II.5.2. Le Programme de stage des professionnels de musée.....	34
CHAPITRE III : LA FORMATION CULTURELLE	41
III. 1. La formation culturelle	42
III.1.1. Qu'est ce que «la formation culturelle»?.....	42
III.1.2. Pourquoi la formation culturelle ?.....	44
III.1.3. Quels sont les avantages d'une formation professionnelle ?.....	46
III.2. La formation culturelle dans les pays en voie de développement	47
III.3. Les institutions de formation culturelle	47
III.4. Les Financements de la formation culturelle	48
CHAPITRE IV :	49
ANALYSE DU PROGRAMME DE STAGE D'AFRICOM	49
IV.1. Limites des résultats obtenus	51
IV.2. Analyse des résultats de l'évaluation	52
IV.3. : Analyse du programme de stage d'AFRICOM	53

IV.3.1. Dimension multiculturelle.....	54
IV.3.2. Expériences partagées	54
IV.3.3. Environnement muséal	54
IV.4. Analyse de l'organisation du programme.....	55
IV.4.1. Les obstacles rencontrés.....	55
IV.4.2. Le budget.....	56
IV.4.3. Facteurs externes ayant pu réduire / renforcer le programme	56
IV.5. Analyse du système d'information	56
IV.6. Analyse des stratégies adoptées	57
IV.7. Analyse de la satisfaction des stagiaires	58
IV.8. Suivi post-stage.....	58
CHAPITRE V :	59
VERS UN PROGRAMME DE STAGE ADAPTE À LA GESTION	59
DE LA QUALITE EN INTERVENTION CULTURELLE.....	59
V.1. Les Propositions du Programme	60
V.2. Recommandations sur les stratégies à adopter	61
V.2.1. Le système administratif.....	61
V.2.2. Le Comité de Coordination.....	61
V.2.3. L'Encadrement	61
V.2.4. Les stagiaires	62
V.2.5. Les Personnes Ressources.....	62
V.3. Comment améliorer la qualité en formation culturelle ?.....	62
V.3.1. Les Modules et Manuels	62
V.3.2. Les Rapports de stage	63
V.4. La collaboration et échanges en la formation	64
V.4.1. La Pérennisation du Programme.....	65
V.4.2. La Coopération Muséale	65
V.5. Implantation du programme au niveau communautaire.....	66
V.7. Le financement.....	68
V.8. Autofinancement de la formation.....	69
CONCLUSION.....	71
BIBLIOGRAPHIE.....	vi
ANNEXES.....	ix
ANNEXE A: AFRICOM-NMK Internship Programme	x
ANNEXE B : Le Programme de Stage pour les professionnels des musées.....	xiii
.....	xiv
ANNEXE C : Projet de budget pour la formation	xv
.....	xviii
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
Tableau 1: Analyse SWOT du programme AFRICOM	xix
TABLE DES MATIERES	xx
TABLE DES MATIERES	xxi
RÉSUMÉ	xxii

RÉSUMÉ

Le programme de stage organisé en collaboration de l'AFRICOM et le NMK, au profit des professionnels de musée des pays anglophones, fait ressortir les problèmes de formation auxquels le secteur des musées est confronté face. En effet, l'exécution de ce programme a permis de percevoir les défis auxquels il fait face et de proposer des solutions pour son amélioration

A l'issue de notre travail, il ressort que l'amélioration du niveau de performance des agents de musée est de toute évidence l'un des principaux facteurs permettant d'arriver au développement des institutions culturelles africaines.

Les musées africains ne sont pas en mesure de former eux-mêmes leurs agents, compte tenu des nombreuses difficultés et surtout des contraintes financières. Ce programme de stage est une véritable opportunité pour le transfert des compétences professionnelles.

Ce mémoire propose les moyens d'améliorer le stage pour le rendre plus efficace à travers une gestion correctement coordonnée, de telle sorte que les stagiaires bénéficient de savoirs qui se révéleront indispensables dans leur mission de protection du patrimoine culturel.

Mots clés :

COMPETENCE, FORMATION, PROFESSIONNELS, PROGRAMME DE STAGE, STAGIAIRES, MUSEE, AFRICOM, NMK, DEVELOPPEMENT, CULTURE, PATRIMOINE.