

## Rapport N° 23 (Résumé)

### **Atelier de mobilisation des Chefs traditionnels pour une gestion efficace des cases patrimoniales du Cameroun**

Limbe, Cameroun, 30 novembre - 02 décembre 2009

---

#### **Contexte**

Les chefferies renferment une portion importante du patrimoine culturel des communautés camerounaises, patrimoine généralement considéré comme propriété du chef traditionnel. D'un autre côté, rassemblé, exposé et ouvert au public, le patrimoine de la chefferie devient une structure culturelle "publique", **un musée**, dont la gestion, régie par des principes techniques et déontologiques précis, incombe aux professionnels formés à cet effet. Il importe donc que, autorités traditionnelles et responsables techniques collaborent étroitement, dans le respect des domaines de compétences des uns et des autres, aux fins d'engager le patrimoine des chefferies dans la voie d'une gestion et d'une valorisation harmonieuses et de plus en plus professionnelles.

Par ailleurs, en tant qu'institution privée de type communautaire, les cases patrimoniales font face au défi de l'autonomie financière et l'adoption d'une stratégie économique s'avère indispensable.

Le présent « **atelier de mobilisation des chefs traditionnels pour une gestion efficace des cases patrimoniales du Cameroun** », organisé par l'Ecole du Patrimoine Africain - EPA en partenariat avec « la Route des Chefferies » est destiné à échanger avec les Chefs traditionnels sur ces diverses notions et préoccupations qui font l'objet des ateliers organisés à l'intention des responsables des cases patrimoniales ; il se déroule dans le cadre du programme « Les Musées au service du développement » financé par le Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) du Ministère français des Affaires étrangères pour la période 2007-2010.

#### **Objectifs**

Destiné à impliquer de manière efficace et soutenue les chefs traditionnels dans la gestion des cases patrimoniales du Cameroun, le présent atelier vise essentiellement à :

- *Initier les chefs traditionnels aux fonctions traditionnelles du musée, adaptées au cas des cases patrimoniales.*
- *Faire ressortir les responsabilités qui sont celles des chefs par rapport à celles qui incombent aux responsables des cases patrimoniales.*
- *Identifier les stratégies destinées à assurer la pérennité des cases patrimoniales, à travers la définition d'un modèle économique viable.*

#### **Première journée**

##### **Ouverture des travaux**

Monsieur Sylvain DJACHE et Monsieur Alain GODONOU, respectivement coordinateur général du programme de La Route des Chefferies (RDC), et Directeur de l'Ecole du Patrimoine Africain - EPA ont introduit les séances de travail.

Dans son mot d'ouverture, Monsieur DJACHE rappelle que ce séminaire à l'intention des chefs est organisé pour répondre à la demande exprimée par ces derniers à travers leur association en avril 2009, à l'occasion de l'atelier de formation des responsables de cases patrimoniales.

Monsieur GODONOU a, quant à lui, tenu à relever l'importance de cet atelier en insistant sur le fait que la RDC se doit d'être un programme exemplaire. Ce fut l'occasion pour lui de présenter l'EPA à travers ses missions par rapport à la RDC. Il a également présenté le programme « les musées au service du développement » dont les exigences essentielles sont l'éducation de la jeunesse qui doit développer sa fierté d'appartenir à une culture, l'acquisition d'une autonomie financière par les musées (et institutions assimilées) et la pérennité des projets entamés.

### **Expression des attentes**

Les travaux proprement dits ont commencé par l'expression, par les chefs, de leurs attentes qui peuvent se résumer en ces points :

- besoin de formation, de connaissances, de références
- souci de renforcer des convictions et de valoriser la culture des chefferies, y compris en étant capables de transmettre les acquis aux responsables de cases patrimoniales, aux reines, aux collaborateurs
- recherche d'outils pour stimuler la jeunesse et la former à sa propre culture
- recherche d'outils de gestion, d'approches économiques, de pérennisation, d'outils pour obtenir des financements
- recherche d'outils de mise en valeur du patrimoine, d'exposition (savoir placer l'objet dans la pratique)
- recherche de définition : musée / rites

### **Première approche de la notion de musée**

Les points abordés ici sont :

- L'approche professionnelle de la notion de musée.
- Comment gérer des professionnels du patrimoine ?
- Le musée entre service public et activité rentable : définir un modèle économique rentable.
- Comment travailler avec les pouvoirs publics et les structures administratives ?

Des échanges qui ont suivi, on peut retenir les idées essentielles suivantes :

- les cases patrimoniales : innovation ou rénovation ?
- but lucratif ou non, rentabilité des activités du musée
- gestion professionnelle et autorité du chef
- distinction entre musée et centre artisanal, entre objet sacré (de musée) et objet représentatif destinés à la vente
- question de la fiscalité si l'on doit considérer le musée comme une activité rentable.

Les animateurs de l'atelier ont apporté des réponses à ces préoccupations et on peut ainsi retenir une **première approche professionnelle de la notion de musée.**

Le musée n'est pas une activité à but lucratif mais il peut générer des recettes qui doivent exclusivement servir à son fonctionnement.

Le musée permet le développement d'autres activités qui peuvent être rentables : restaurants, cases d'hôtes, bars et, pour les gérer, il est conseillé de créer une gérance externe au musée lui-même.

Sur la question de la fiscalité, il est conseillé aux chefs de trouver un consensus avec les autorités fiscales dans l'optique de trouver le statut et par conséquent d'adapter la fiscalité (voir du côté des GIC - groupe d'intérêt commun – peut-être la forme la plus répandue que prennent les activités économiques actuelles et qui pourrait servir de modèle).

En liaison avec la RDC, l'Assemblée des Chefs est chargée d'examiner ces hypothèses et d'élaborer un modèle de statut qui pourra prendre appui sur le code de déontologie de l'ICOM (voir en annexe).

L'objectif serait d'obtenir collectivement un *vade mecum* de la case patrimoniale (création et gestion).

### **Présentation du code de déontologie de l'ICOM**

#### *1. Les musées assurent la protection, la documentation et la promotion du patrimoine naturel et culturel de l'humanité.*

- Le musée n'est pas une institution lucrative, ce qui signifie qu'il n'est pas créé pour rapporter de l'argent et que, s'il en rapporte, ce n'est pas au profit d'individus mais pour améliorer son fonctionnement. Seul, un système de gestion clair et officiel permet de manifester cette différence (cf. annexe " modèle de documents budgétaires").

Afin d'éviter les conflits possibles avec les exigences fiscales, envisager un dialogue avec les autorités de l'Etat (ministère des finances) et insister sur la mission d'éducation du musée.

- A partir du moment où le musée est ouvert au grand public, il faut assurer un maximum de sécurité pour les visiteurs, ce qui implique un certain nombre d'exigences et de dispositions.

- La distinction doit être établie entre les bénévoles qui travaillent de leur plein gré sans rémunération, ce qui ne signifie pas qu'ils n'aient pas de comptes à rendre, et les professionnels qui reçoivent un salaire en échange de leur activité.

- La distinction doit être établie entre musée et centre artisanal.

#### *2. Les musées qui détiennent les collections les conservent dans l'intérêt de la société et de son développement.*

- Principes de conservation : éviter des trafics douteux, n'accepter aucune collection d'origine douteuse, ne pas céder les objets (principe d'inaliénabilité des collections).

#### *3. Les musées détiennent des témoignages de premier ordre pour constituer et approfondir la connaissance.*

#### *4. Les musées contribuent à la connaissance, à la compréhension et à la gestion du patrimoine naturel et culturel.*

#### *5. Les musées travaillent en étroite coopération avec les communautés d'où proviennent les collections, ainsi qu'avec les communautés qu'ils servent.*

- La convention Unesco de 2003 fait une place aux communautés et à leur responsable

### **Deuxième journée**

Les travaux de cette seconde journée se sont déroulés comme suit :

- Retour sur la journée précédente : Approche professionnelle de la notion de musée (suite)
- Les composantes du musée
- La conservation
- Le modèle économique

**Retour sur la journée précédente : approche professionnelle de la notion de musée (suite)**

- Distinction entre les musées traditionnels existant déjà au sein des chefferies et ceux qui sont construits ou aménagés dans le cadre de La Route des Chefferies et qui s'inscrivent dans le cadre de la convention dont les termes sont acceptés par les signataires. Si les chefferies traditionnelles avaient déjà des musées ceux-ci n'étaient pas ouverts au public.
- Le musée doit être ouvert au public certes mais il peut exister au sein des musées des collections sacrées qui ne sont pas présentées au public. Il appartient aux chefs traditionnels de connaître et de faire connaître la limite entre ce qui est sacré et ce qui ne l'est pas. En outre, pour qu'on puisse parler de musée, l'exposition doit être structurée, organisée et faire sens.
- Importance de la notion de réseau : La Route des Chefferies est un réseau, un programme qui travaille en étroite collaboration avec les chefs traditionnels pour la valorisation du patrimoine culturel. Dans un réseau, l'information doit circuler et les décisions importantes sont prises collectivement. Il n'en reste pas moins que chacun des membres du réseau conserve sa part de spécificité que les autres membres respectent.

**Les composantes du musée**

1- La conservation s'organise autour des objets, des pièces qui sont exposées dans le musée et qui nécessitent un traitement particulier en vue de leur conservation. Il s'agit des éléments de conservation, notamment préventive, de documentation, d'organisation des objets.

2- La médiation englobe l'ensemble des actions en direction des publics, c'est-à-dire des visiteurs réels et potentiels du musée.

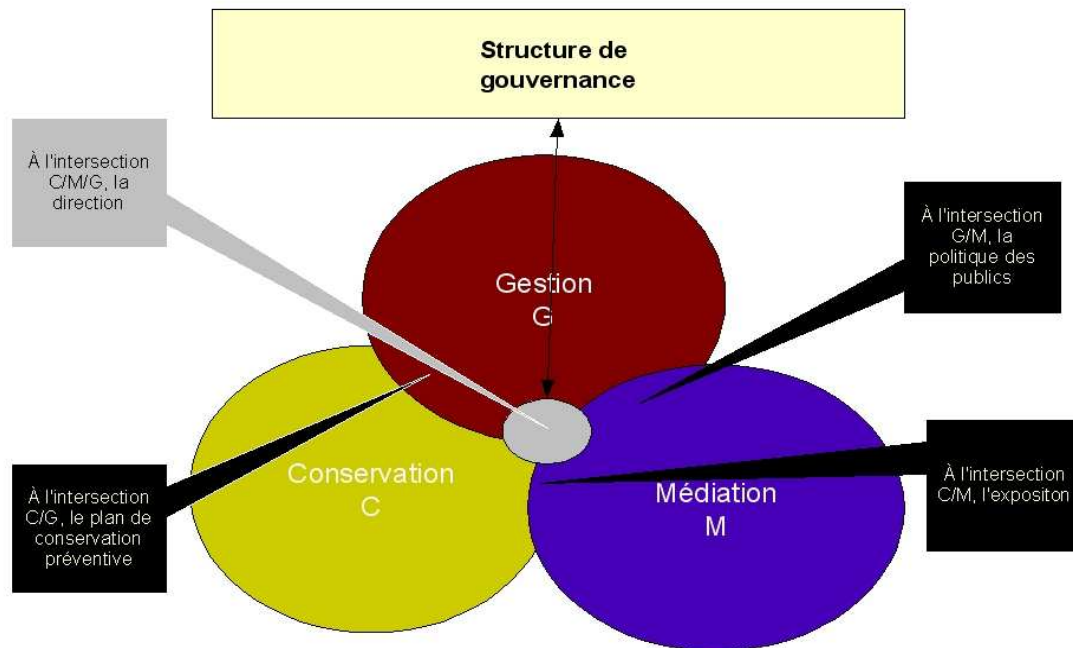
3- La gestion recouvre toute la partie organisation, administration, finances de la vie du musée

Les responsables des cases patrimoniales sont formés pour être des patrimoniteurs c'est-à-dire veiller au premier niveau de la conservation, accueillir les visiteurs, les guider (présenter les objets et les histoires qui les accompagnent et les rendent parlants) et organiser des actions pour les faire venir, notamment avec le monde scolaire et avec l'office du tourisme.

Il appartient aux chefs, en tant qu'autorité de tutelle, de valider la programmation des activités des cases patrimoniales, le cas échéant d'en intensifier l'impact et de renforcer le sens des activités culturelles voire de les associer à des activités sportives ou économiques.

Le schéma qui suit montre comment les trois pôles d'activités du musée se rencontrent et comment l'autorité de tutelle qu'est le chef traditionnel a un rôle de coordination politique, de validation des décisions et de contrôle de l'activité. C'est à lui qu'il incombe de clarifier cette répartition des rôles avec les patrimoniteurs afin que le système de délégation de responsabilité assorti de lignes de conduites politiques et de contrôle puisse fonctionner.

## Les fonctions du musée et l'organisation



2

### La conservation

Les objets que l'on trouve dans les musées forment des collections. Pour que l'on puisse parler de collections il faut :

- faire l'inventaire : chaque objet doit être identifié, numéroté, marqué. Il faut le déclarer. es inventaires sécurisent les objets exposés et cela permet de les distinguer des copies ;
- comprendre le processus de dégradation et de vieillissement c'est-à-dire se donner les moyens de prolonger la vie de l'objet ; exemple : maîtriser la connaissance des insectes qui sont le plus souvent responsables de la dégradation des objets. Les produits à utiliser doivent être le plus possible proches des produits naturels. Il existe différentes techniques de traitement des objets en fonction de l'insecte qui le mine.
- le cas échéant restaurer avec l'habileté et le savoir-faire requis.

En ce qui concerne l'entretien des musées, les chefs ont formulé le souhait de voir les responsables des musées formés par l'EPA afin qu'ils puissent maîtriser les techniques de préservation des objets. Ils ont aussi souhaité qu'il soit mis de temps en temps à la disposition des musées un restaurateur.

Afin de faciliter la gestion des partenariats et de clarifier les droits de propriété intellectuelle et d'usage des travaux ainsi réalisés, il est conseillé de signer des conventions, notamment avec les chercheurs (cf. trame de convention en annexe).

Dans le cadre du réseau de La Route des Chefferies, les activités des cases patrimoniales sont à envisager collectivement et les projets d'exposition des différentes chefferies peuvent être élaborés ensemble, des objets peuvent circuler et les outils de gestion peuvent être élaborés conjointement.

### **Le modèle économique**

Avant même de parler de modèle économique, il faut mettre en place des outils de gestion qui permettent notamment l'échange entre la tutelle (le chef) et les professionnels (les patrimoniteurs).

Tout d'abord, il faut distinguer les sorties des entrées, autrement dit, les dépenses des recettes.

Il y a trois types de dépenses :

- 1-les dépenses d'investissement : elles entrent dans la construction des cases
- 2-les dépenses de fonctionnement : factures récurrentes (eau, électricité, communication ...) ou occasionnelles couvrant les activités indispensables
- 3-les dépenses d'activités.

Le défi est de trouver les entrées permettant de couvrir les programmes d'activités.

Exemple d'entrées :

- 1-la billetterie
- 2-les produits dérivés du musée (cartes postales, tee-shirt...)
- 3-les services dérivés (cases d'hôte, organisation des visites touristiques des musées)
- 4-l'évènementiel (festivals, semaines culturelles)
- 5-les subventions
- 6-les ressources du mécénat (personnalités, entreprises...)
- 7-péage spécial pour entrer dans les chefferies

On peut également :

- monter un comité de parrainage pour soutenir l'Assemblée des chefs
- lancer des campagnes de fonds
- effectuer des placements en banque pour qu'ils génèrent des intérêts.

Il est absolument nécessaire d'équilibrer le budget c'est à dire l'ensemble des recettes et l'ensemble des dépenses.

A la fin de l'exercice il faut faire un bilan et comparer le budget prévisionnel avec le compte de résultat c'est-à-dire les réalisations (cf. "modèle documents budgétaires").

### **Troisième journée**

La dernière journée s'est déroulée comme suit :

- Le modèle économique (suite)
- Evaluation du séminaire

### **Le modèle économique (suite)**

L'ébauche d'un budget nécessite les différents éléments constitutifs suivants :

- le fonctionnement : comprend les charges salariales, les factures (eau, électricité) ;
- la communication : nécessité de fixer un forfait téléphonique pour les employés ;
- les réunions : convocation et frais
- les activités : activités pédagogiques, culturelles.

*NB : Les produits dérivés de ces activités doivent être rentables et les gens qui utilisent la marque de la chefferie doivent reverser un montant préfixé.*

Pour éviter les budgets déficitaires, créer des lignes de budget, et utiliser les excédents de ligne pour injecter dans les lignes déficitaires

Reporter les recettes excédentaires (ou les déficits) d'un exercice à l'autre qu'il soit annuel ou mensuel

## **PLAN MARKETING**

Pour élaborer un plan de marketing de la case il faut au préalable faire une analyse de la situation :

- **Analyse externe** : maîtriser son environnement, son marché, connaître ses concurrents
  - + Environnement : il s'agit de l'environnement démographique de la chefferie (combien d'écoles, d'habitations, de personnes...)
  - + Le marché : les consommateurs, les touristes, les hommes d'affaires...
  - + La concurrence : ensemble des activités de loisir autres que celles du musée.

Dans le cas de la RDC, il est nécessaire de travailler de façon complémentaire, de ne pas se faire concurrence entre établissements du réseau : établir un calendrier culturel de chaque case patrimoniale et un calendrier commun de La Route des Chefferies afin que les événements ne coïncident pas les uns avec les autres ; diversifier aussi les thèmes d'exposition des cases patrimoniales.

- **Analyse interne** : recenser les forces et les faiblesses du musée

Les analyses internes et externes permettent de définir des stratégies qui impliquent un plan de mise en œuvre qui oriente le budget.

## **Evaluation du séminaire**

Les participants (les chefs) ont exprimé leur satisfaction générale pour les conditions matérielles et pédagogiques, en témoignent quelques propos :

- « **Vous nous avez donné beaucoup de recettes stratégiques et bien choisies** »
- « **Vous nous avez montré comment on peut vendre la culture sans vendre le patrimoine** ».

### **1- besoins exprimés par les chefs**

- En termes de communication : associer les médias, faire du lobbying, s'inscrire sur le marché international (coût du visa).

- En termes de méthodologie : recherche de financement, approche économique, expertise pour les cases patrimoniales, fiche de suivi, guide de gestion des cases patrimoniales.
- En termes de visibilité : Patrimoine mondial de l'humanité.
- En termes de protection du patrimoine : lutte contre le trafic des objets, récupérer les objets volés, importance de restaurer, de préserver.
- Pour l'avenir : renouveler le séminaire (1 fois par an), bénéficier de l'accompagnement durable de l'EPA, travailler en réseau, label RDC et EPA.

## **2- attentes exprimée par l'EPA :**

- continuité de la dynamique de la RDC, modèle pour l'Afrique toute entière et au-delà.

On retient la complémentarité des 2 niveaux : les cases patrimoniales et le réseau RDC.

### **Pour terminer**

A la fin de cet atelier, les recommandations suivantes ont été faites :

- Elaborer un guide de référence pour la réalisation et la gestion des cases patrimoniales.
- Réfléchir sur la création éventuelle d'une antenne EPA au Cameroun (il existe déjà une antenne régionale de l'EPA pour l'Afrique centrale, basée à Libreville).
- Définir un modèle économique pour les musées de chefferie.
- Former les femmes et les impliquer plus dans le fonctionnement de ces musées.
- Entamer des démarches auprès des autorités compétentes pour l'inscription de la RDC au patrimoine mondial de l'humanité.
- Œuvrer pour la consolidation des liens créés par la RDC
- Etudier la possibilité de mettre au point un séminaire pour les chefs en 2010.
- Mettre en place des actions de conservation préventive.

Parallèlement, une convention cadre a été signée entre la RDC et l'EPA. Cette convention précise que le cadre de leur partenariat s'inscrit dans les domaines préférentiels que sont :

- La formation : conservation, gestion et programmation des structures culturelles, politique des publics...
- L'apport en expertise : scénographie d'exposition, élaboration de PSC...
- L'appui direct à la mise en œuvre de certaines activités touchant notamment le public scolaire et la mise en réseau des professionnels du patrimoine

L'EPA et la RDC s'engagent mutuellement, en cas de nécessité, à rechercher ensemble, auprès d'institutions tierces, des bailleurs et des donateurs disponibles, les ressources humaines et financières additionnelles ainsi que les moyens techniques et scientifiques complémentaires pour la mise en œuvre des actions à engager dans le cadre de leur convention.