

Rapport d'évaluation du JICPA

Alain Godonou

Sommaire	2
Introduction	4
1 Rappel des termes de référence	5
1.1 Qu'est ce que le JICPA ?	5
1.2 les termes de références de l'évaluation	5
2 Méthodologie adoptée	6
2.1 Le cadre logique	6
2.2 Les critères d'évaluation du <i>cadre logique</i>	6
3 Projet de création et d'institutionnalisation du JICPA	8
3.1 Les objectifs généraux	8
3.2 L'objectif spécifique	8
3.3 Les activités	8
3.4 Les résultats	9
3.5 L'échec des comités nationaux	9
Nota Bene	9
4 Les projets opérationnels du JICPA	11
4.1 Les objectifs généraux	11
4.2 Les activités	11
4.3 Les résultats	12
4.3.1 <i>Les succès et les échecs (selon le Secrétariat)</i>	12
4.3.2 <i>faiblesses et incohérences du programme</i>	12

5 Conclusions et recommandations

5.1 Conclusion et recommandation N° 1 : Clarification et légitimation par rapport à l'IFLA et à l'ICA	15
5.2 Conclusion et recommandation N°2 : Amélioration du fonctionnement interne	15
5.3 Conclusion et recommandation N° 3 : Elargissement du JICPA	16
5.4 Conclusion et recommandation N° 4 : Définition d'un projet fort JICPA	16

Introduction

Le présent document présente le résultat de l'évaluation demandée par le JICPA à l'auteur, sollicité comme consultant. En termes simples, l'évaluation est une démarche qui consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et aux moyens mobilisés. Pour être efficace, cette démarche est parfois formalisée.

Pour mener à bien ce travail, le consultant s'est largement inspiré de la méthode dite du *cadre logique* développée par les services de la Commission Européenne et largement partagée par les grandes institutions internationales d'aide au développement. L'une des conditions essentielles du succès pour le JICPA étant la mobilisation de ressources financières et donc l'efficacité dans l'appel à l'aide, il paraît sage de se familiariser, voir d'adopter les méthodes des bailleurs de fonds.

Ce rapport d'évaluation se compose de 5 parties principales :

La première rappelle les termes de références du contrat liant l'évaluateur aux commanditaires, la seconde présente la méthodologie adoptée et les concepts utilisés; la troisième présente le projet de création et d'institutionnalisation du JICPA en tant qu'association. La quatrième essaye de cerner les forces et faiblesses des projets composant le programme du JICPA, la cinquième présente les conclusions accompagnées de recommandations que le consultant propose aux commanditaires de cette étude pour les aider dans leur ambition de relance du JICPA

Ces cinq parties principales sont complétées en annexes par une série de documents utiles à la compréhension du rapport, mais qui apparaîtrait superflus dans le corps principal.

Au-delà du défi que représente une évaluation sur une matière mal définie au départ, la difficulté majeure du consultant a été le fait qu'il n'ait pas eu l'opportunité de procéder à des visites et des interviews particulières in situ dans les bibliothèques et les archives du réseau JICPA qui sont censés être les principaux acteurs et bénéficiaires de l'ambition JICPA. Le « contrat de confiance » entre le JICPA, commanditaire et le consultant ne prévoyait pas de moyens pour cela. Cependant, tirant profit du voyage d'un de ses collègues au Kenya, le consultant a pu recueillir des informations aux Archives nationales du Kenya à Nairobi. Il était indispensable de voir de l'intérieur, cette institution qui abrite le Secrétariat exécutif du JICPA et qui est considérée comme l'une des institutions de référence de ce type en Afrique au sud du Sahara

Le consultant qui est un professionnel de la conservation s'est donc appuyé sur les connaissances qu'il avait acquises grâce à sa fréquentation du milieu des archives et des bibliothèques, pour conduire ce travail.

1 Rappel des termes de référence

1.1. Qu'est ce que le JICPA ?

Le Comité mixte IFLA/ICA pour la préservation en Afrique, "JICPA" est une organisation professionnelle internationale non-gouvernementale. Il est apolitique (Voir annexe 2 "Constitution of JICPA").

Le JICPA a été fondé à Dakar, au Sénégal, en février 1996. Ce comité s'est constitué comme un effort conjoint du conseil international des archives (ICA) et de la fédération internationale des associations et institutions de Bibliothèque (IFLA). C'est un résultat direct de la recommandation n° 1 de la conférence panafricaine sur la préservation et la conservation dans les bibliothèques et les archives tenue à Nairobi, au Kenya en 1993.

Les objectifs du JICPA sont calqués sur ceux des Programmes de Préservation et de Conservation de l'IFLA (IFLA Core Programme in Preservation and Conservation) et sur ceux du Comité de préservation des matériaux d'archives de l'ICA. (Voir annexe 5 :Programme for JICPA for the period 1996 to 1998).

1.2. les termes de références de l'évaluation

les termes de référence soumis au consultant comportent cinq points :

1. Examiner les objectifs du JICPA comme présentés dans le projet de Constitution, et dans les autres documents relatifs à la fondation de l'organisation.
2. Etudier les rapports des projets/programmes et activités menés sous les auspices du JICPA en recueillant si possible le point de vue de participants ou de personnes ressources.
3. Analyser le rapport final d'activités du JICPA et tout autre rapport important.
4. Réaliser une évaluation des programmes et activités du JICPA pendant la période 1996-2002 en étudiant les approches et méthodes utilisées pour atteindre les objectifs de l'organisation et proposer les améliorations pour le futur.
5. Soumettre le rapport d'évaluation au Secrétaire du JICPA au plus tard fin novembre 2002.

Ces termes de références ont été transmis au consultant par courrier électronique par le Secrétaire du JICPA M. Musembi ; ils ont été précédés d'échanges par la même voie entre Mme Varlamoff et le consultant. Ils n'ont pas fait l'objet d'un contrat formel signé. Mais les modalités de ce contrat ont été discutées entre le Secrétaire et

le consultant. Ce contrat repose donc essentiellement sur la confiance que se font les protagonistes (voir Annexe1 : termes de références)

2 Méthodologie adoptée

2.1 Le cadre logique

Selon l'approche adoptée par la Commission Européenne dans ses programmes, le *cadre logique* est une approche méthodologique, une sorte de grille pour analyser la cohérence de projets, programmes ou politiques ; il comprend quatre niveaux principaux : les objectifs globaux, l'objectif spécifique, les résultats, les activités. Le *cadre logique* est utile aussi bien pour élaborer un projet que pour en conduire l'exécution et l'évaluation.

A quelques détails près de terminologie, cette grille de présentation et d'analyse est utilisée aujourd'hui par la plupart des bailleurs de fonds.

Le schéma ci-après explique brièvement le cadre *logique*.

Niveaux du cadre logique



2.2 Les critères d'évaluation du *cadre logique*

La méthode du cadre logique définit cinq critères pour évaluer un projet : la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité.

La **pertinence** d'un projet se mesure par rapport à la qualité de l'analyse du contexte dans lequel il se déroule. La question clé est : « comment les objectifs envisagés répondent-ils correctement aux problèmes identifiés et aux besoins réels et non simplement perçus ? »

L'**efficience** renvoie à l'adéquation des moyens par rapport aux activités programmées et réalisées. La question clé est : « A t-on réalisé le projet de manière optimum ? »

L'**efficacité** est une mesure directe de l'atteinte des objectifs spécifiques visés ; la question est : « quel est l'avantage additionnel généré par le projet ? »

Dans la terminologie du cadre logique, la question clé pour mesurer l'**impact** est : « Est-ce que les bénéfices obtenus reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet plus global sur un plus grand nombre ? »

Enfin la **viabilité** sert à mesurer les bénéfices du projet à long terme ; la question clé est : « Est-ce que les résultats positifs du projet sont susceptibles de durer après l'arrêt des financements externes ? »

Le schéma ci-après situe chacun de ces critères par rapport aux différents niveaux du cadre logique.

Critères d'évaluation

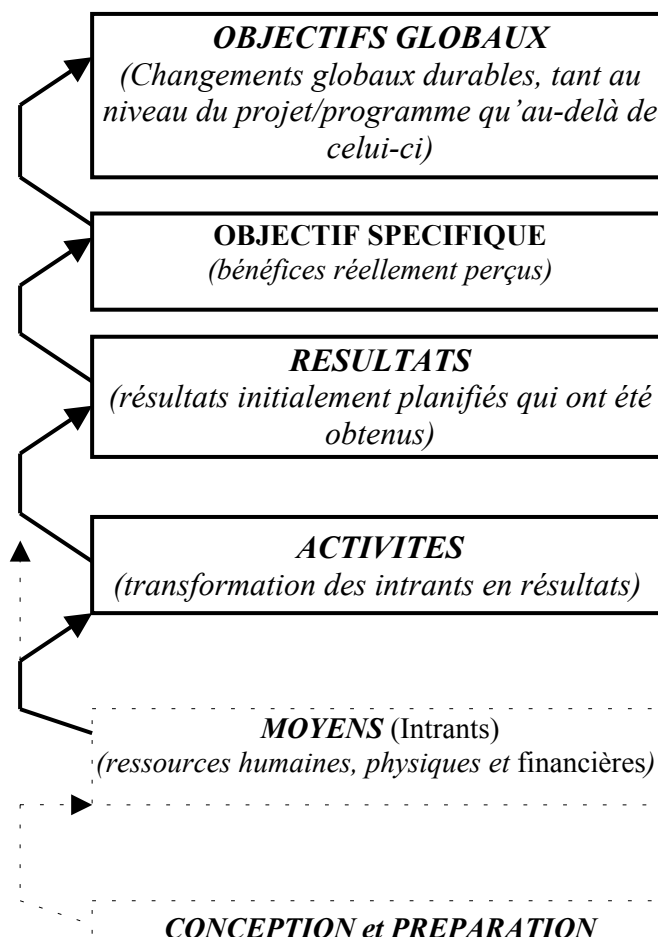
Impact et **viabilité**

(dépend largement des risques, hypothèses et conditions échappant à un contrôle direct)

Efficacité (dépend des risques, Hypothèses et toute autre circonstance parfois difficile à contrôler directement)

Efficience : des moyens aux activités pour atteindre les résultats (les hypothèses, risques, et conditionnalités sont principalement, ou entièrement, sous le contrôle direct du bailleur de fonds)

Pertinence au regard des problèmes ou besoins réels identifiés



3 Le Projet de création et d'institutionnalisation du JICPA

L'analyse des différents documents qui constituent la base de cette évaluation fait ressortir clairement deux sortes de projets/programmes depuis le lancement de l'idée du JICPA à la conférence panafricaine du Kenya en 1993.

La première est la création et la consolidation institutionnelle du JICPA ; la seconde, les projets opérationnels du JICPA, contenu dans son programme d'activités.

Le consultant a dû interpréter les documents du JICPA pour essayer de les mettre dans "en grille" suivant la méthodologie du *cadre logique*.

3.1 Les objectifs généraux

Sont considérés comme objectifs généraux du JICPA ceux énumérés comme tels dans *ses statuts*. Ils se déclinent en six points, à savoir :

- 1- Mobiliser les professionnels des bibliothèques, des archives et des institutions apparentées pour prendre en charge des activités de sensibilisation au niveau institutionnel national comme international. Le comité doit développer des campagnes de sensibilisation sur l'importance de la préservation du patrimoine documentaire, indépendamment des carrières professionnelles et des modalités d'accès à ce patrimoine, et promouvoir des programmes de préservation.
- 2- Soutenir les programmes de formation; et promouvoir l'éducation formelle et informelle aux soins quotidiens à apporter aux publications et documents d'archives dans toutes les institutions concernées.
- 3- Encourager la mise en place de politiques et de directives coordonnées, et d'un cadre légal de gestion aux travers des structures dirigeantes existantes.
- 4- Identifier le patrimoine documentaire d'importance qui est menacé et qui nécessite une intervention pour les sauvegarder sous leur forme originale ou sous une autre forme.
- 5- Jouer un rôle chef de fil dans la mise en place des plans d'urgence dans les grandes institutions de bibliothèque, d'archives ou musées et promouvoir les buts et les objectifs du Bouclier Bleu en Afrique.
- 6- Collaborer avec le personnel des musées et des autres institutions en charge de la sauvegarde du patrimoine documentaire.

3.2 Objectif spécifique

L'objectif spécifique qui se dégage de la démarche des initiateurs du JICPA peut aisément être formulé comme ci-après : *Créer un outil de travail sous la forme d'un **comité permanent** pour préparer les activités du JICPA et coordonner leur exécution.*

C'était l'objet de la résolution N°1 de la Conférence de Nairobi qui stipulait que le Comité régional Afrique de l'IFLA, en collaboration avec leurs homologues de l'ICA devaient mettre en place un comité permanent de coordination pour traduire en réalité les résolutions de ladite conférence (voir Annexe4 Recommendations, resolution N°1).

Il est donc clair que, dès le départ, les initiateurs du JICPA ont été préoccupés par l'aspect coordination et ont trouvé judicieux qu'il soit assuré sur le mode institutionnel, par un comité formel.

3.3 Les activités

Les activités majeures menées pour réaliser cette institutionnalisation ont été :

- L'élaboration et l'adoption d'un statut comportant l'identification des différents organes
- La nomination des membres de ces organes
- Le choix du siège du secrétariat et son implantation
- Puis, l'élaboration et l'adoption d'un programme d'activités
- Et la mobilisation des moyens matériels et financiers nécessaires au travail du secrétariat

3.4 Les résultats

Les résultats obtenus sont les suivants :

- l'existence des statuts du JICPA présentés à la réunion adoptés de Dakar en 1996 et adoptés de fait,
- la mise en place et le fonctionnement d'un Comité exécutif, organe de décision du JICPA et d'un Secrétariat, organe d'exécution abrité par les Archives nationales du Kenya ;
- l'existence d'un document portant programme du JICPA pour les périodes 1996-1998.
- l'existence de rapports rédigés par le Secrétaire du JICPA ou d'autres personnes et qui ont été transmis au consultant par le Secrétaire.

Ces résultats sont à verser à l'actif du comité. Ils peuvent être jugés comme élogieux au regard des moyens directement mis en œuvre par le secrétariat, mais ils ne sont pas suffisants pour légitimer le JICPA.

3.5 l'échec des comités nationaux

On notera, en effet, dans le processus de création et d'institutionnalisation du JICPA que les *comités nationaux de préservation* qui avaient été suggérés à la conférence de Nairobi (Annexe4 Recommendations; résolution N°5) et dont les termes de référence ont été rédigés (voir Annexe 3 Terms of reference of the national preservation committees) ne figurent pas comme organes dans les statuts du JICPA. C'est une lacune regrettable.

Dans son rapport final (voir Annexe 6), le secrétaire exécutif souligne très clairement l'échec des comités nationaux. Comment pouvaient-ils se sentir concernés puisqu'ils n'avaient pas de reconnaissance officielle, statutaire ? A quoi étaient-ils rattachés ?

De fait ***l'impact*** du JICPA en tant qu'association se trouvait forcément réduite dès sa construction institutionnelle, puisqu'il ne prévoyait pas de relais formel avec ses bases premières dans les pays africains. Sa visibilité et sa capacité d'influence se sont trouvées réduites.

Il aurait été intéressant d'analyser un peu plus en profondeur les motivations des membres des comités nationaux qui se sont constitués dans un premier temps dans une douzaine de pays africains et pourquoi ces comités n'ont pas fonctionné après leur création (voir Annexe : Minutes of JICPA Executive committee meeting, held in Lomé, Togo on 9th and 10th 1999).

L'analyse faite à partir du cas de l'Afrique du Sud souligne des difficultés dues aux coûts des déplacements et communications qu'engendre ce type de travail associatif et la non-motivation de beaucoup professionnels qui pourraient apporter un appui significatif ; le manque d'habitude de travail en commun entre les institutions concernées a été également souligné.

Il convient, cependant, de poser la question suivante : Dans quelles mesures tous les membres africains de l'IFLA et de l'ICA se reconnaissent-ils dans cette association *comité* JICPA qui s'est donnée des statuts ne prévoyant pas de place pour eux ?

Les statuts du JICPA dénotent, dans le fond, de sérieux défauts de fabrication. Le souci d'efficacité qui, très probablement, a présidé à leur rédaction commande de les ajuster rapidement pour assurer des chances de ***viabilité*** au JICPA en tant qu'association.

Nota Bene : Apparemment Les statuts actuels du JICPA ne sont qu'un *projet de statuts* (Draft constitution) comme l'indique le point N°1 les termes de références du consultant (voir Annexe 1). Le document n'est ni daté, ni signé (voir Annexe2).

Si tel est le cas, cette ***anomalie*** devra être corrigée pour la crédibilité de l'organisation

4 Les projets opérationnels du JICPA

Le développement ci-dessous se fonde sur le programme du JICPA pour la période 1996- 1998 et sur les rapports d'activités qui en découlent tels qu'ils ont été transmis à l'évaluateur.

Dans une première partie intitulé *Missions*, le document programme présente une série numérotée de sept objectifs, puis insiste sur la conscientisation comme axe majeur du programme.

4.1 Les Objectifs généraux

1. Elever le niveau de conscience des responsables gouvernementaux, du grand public, et des responsables des bibliothèques et d'archives et des utilisateurs sur les enjeux de la préservation dans les bibliothèques et les archives.
2. Former les gestionnaires et les responsables des archives et des bibliothèques à la théorie et à la pratique de la préservation dans les bibliothèques et les archives.
3. Informer les utilisateurs des services des bibliothèques et d'archives sur les besoins de préservation et de conservation et sur le rôle que ces utilisateurs jouent pour allonger la durée de vie des documents d'archives et de bibliothèques.
4. Encourager et faciliter la formation des bibliothécaires et des archivistes pour assurer de meilleurs soins et une manipulation adaptée aux documents d'archives et de bibliothèques ; de même que celle (la formation) des techniciens et des professionnels en conservation dans le domaine de la préservation et de la conservation des documents de bibliothèques et d'archives.
5. Encourager les recherches scientifiques sur les causes de détériorations des documents et sur l'application de la science et de la technologie à la prévention et au traitement de ces détériorations.
6. Promouvoir le développement de normes nationales et internationales qui encadrent la production, la préservation et le traitement des documents d'archives et de bibliothèques et
7. A travers la coopération et la collaboration, promouvoir le développement d'activités nationales et internationales de préservation qui sous-tendent les buts et les objectifs de la Section de conservation de l'IFLA et du Comité de l'ICA pour la préservation des documents d'archives.

- la conscientisation sera un programme important du JICPA...

4.2 Les activités

Le document programme du JICPA présente un plan d'actions sur trois ans décidé en février 1996 à Dakar. Ce plan d'actions détaillé sur deux pages et demi comporte la description sommaire des huit activités distinctes suivantes (entre quatre et dix lignes par activité) :

- la publicité sur la création du JICPA,
- la formation des comités nationaux de préservation,
- une enquête sur les besoins en formation,
- une réunion des formateurs spécialisés des écoles de bibliothécaires et d'archivistes,
- des sessions de formation,
- une compilation de la littérature disponible sur la préservation/conservation, les réunions du JICPA et les rapports d'activités.

Chacune de ces huit activités est décrite sur quatre à dix lignes.

Apparemment c'est sur la base de ce document que des demandes de financement ont été adressées à des bailleurs de fonds, notamment à la Fondation Toyota et à la DANIDA, au BIEF et à l'UNESCO.

4.3 Les résultats

4.3.1 Les succès et les échecs (selon le secrétariat)

Les résultats de ce programme d'activités sont présentés dans le rapport final du Secrétaire du JICPA. (Voir Annexe). Ce rapport présente les succès et les échecs du comité, du point de vue du Secrétaire.

Les points suivants sont énumérés comme succès :

- L'organisation de 5 ateliers de conservation
- La mise au point d'un cadre type pour l'organisation des formations en conservation
- L'enquête sur les ressources en préservation en Afrique
- La création d'un site Internet
- L'organisation régulière des réunions du Comité exécutif
- La coopération réussie entre l'IFLA et l'ICA matérialisée par le JICPA
- Le Secrétariat du JICPA

Deux points sont considérés comme des échecs :

- La mise en place des comités nationaux
- L'identification d'une bibliographie sélectionnée sur la préservation et la conservation en Afrique

Si l'on considère que les points relatifs à l'organisation régulière des réunions du Comité exécutif, à la coopération entre l'IFLA et l'ICA, à la création du secrétariat du JICPA et aux comités nationaux sont des éléments rattachés au projet de création et d'institutionnalisation du JICPA présenté plus haut, on admettra que tous les autres points (à l'exception de la création du site Internet) sont liés à la formation (organisation d'ateliers, cadre type de formation, enquête sur les ressources en préservation, identification bibliographique).

4.3.2 Faiblesses et incohérences du programme

Présentés comme succès dans les différents rapports, les ateliers de formation en conservation mériteraient une analyse plus fine, au regard de l'importance finale qui semble leur avoir été accordée. Il semblerait que le premier qui s'est déroulé à Dakar en 1997 ait connu quelques problèmes d'organisation, comme d'ailleurs celui qui s'est déroulé en 1999 au Cap Vert. Mais au-delà des difficultés d'organisation, les cibles, les objectifs pédagogiques, la préparation et la durée de ces formations (cinq jours maximum) posent problème.

La situation décrite dans le rapport sur l'enquête du JICPA sur les ressources en préservation en Afrique est très clair sur l'état "préoccupant et même consternant" des infrastructures et des spécialistes en conservation en Afrique. (Voir Enquête du JICPA sur les ressources en préservation en Afrique, p. 15, citée en annexe).

A la lumière de la grille de lecture que constitue le cadre logique, le projet de programme/plan d'actions (et son exécution) révèle de graves défauts de conception.

Il ne comporte ni analyse du contexte justifiant les actions qu'il propose, ni définition d'objectifs spécifiques, ni projection des résultats attendus, ni estimation sérieuse des moyens.

Ces différentes composantes indispensables au montage d'un projet et ou programme sont peut être présents dans la tête des initiateurs du JICPA; toutefois ils ne transparaissent pas et condamnaient ce programme à n'être que velléitaire.

Logiquement le JICPA aurait dû réaliser l'enquête sur l'état des ressources, réfléchir sur les priorités avant de passer aux ateliers de formation. Or avant même que les résultats de cette enquête ne soient disponibles et sérieusement analysés (en 1999), la plupart des ateliers avaient déjà été organisés.

Le JICPA aurait-il agi par activisme, en présupposant l'état des lieux ? Quelle est la pertinence du projet JICPA de formation ?

Sur quelle connaissance des problèmes et des situations ont été construits les ateliers de formation du JICPA considérés comme un succès ? Quelles étaient les compétences visées par les formations ?

Une chose est l'avis des participants à une formation, généralement positif ; autre chose la maîtrise de compétences pertinentes préalablement définies, évaluées après. Ces derniers aspects n'ont pas retenu toute l'attention requise; ils sont quasiment absents des stratégies de mise en place du programme.

Le document programme du JICPA paraît simple. En fait, il est trop sommaire pour permettre un passage efficace à l'action. Il ne manque pas de confusion non plus.

Les concepts de mission et d'objectif se révèlent interchangeables dans ce document. Il aurait été préférable à ce stade de fondation de n'utiliser qu'un seul des deux termes, si pour les auteurs ils sont synonymes. Par ailleurs, les objectifs du programme sont dénommés les objectifs du JICPA, quoiqu'ils ne soient ni identiques

ni clairement assimilables aux objectifs tels qu'ils figurent dans les statuts ; même si dans l'esprit, ces objectifs sont les mêmes, choisir de les exprimer autrement dénote, au minimum, un manque d'attention, et crée la confusion.

Peu de bailleurs peuvent s'arrêter à un programme présenté de cette façon. Il n'est donc pas surprenant que la levée de fonds n'ait pas donné de résultats significatifs sur la durée.

Les financements obtenus sont probablement venus de partenaires qui avaient déjà une bonne disposition par rapport à certains membres du JICPA, probablement dans le cadre de leurs activités à l'IFLA ou à l'ICA. Ce projet/programme n'avait pas suffisamment de souffle pour retenir ces partenaires, et encore moins pour en mobiliser d'autres.

Dans ces conditions l'analyse détaillée de chaque atelier n'apporterait pas grand chose sinon la confirmation d'un échec global....

Par ailleurs, si on retient que c'est le volet formation qui a reçu le plus d'attention de la part des bailleurs notamment de l'UNESCO, de la BIEF et du DANIDA, il faut convenir que ce volet doit faire l'objet d'une réflexion plus approfondie encore.

En fait le document / programme du JICPA doit être considéré comme un ensemble d'idées de projets plutôt qu'un projet opérationnel.

5 Conclusions et recommandations

En demandant une évaluation le JICPA démontre une volonté d'aller de l'avant et un esprit d'apprentissage qu'il n'est pas courant de rencontrer dans le milieu associatif culturel où, souvent, l'engagement se suffit à elle-même et tient lieu de justification. Les recommandations qui suivent sont donc destinées à aider le JICPA à tirer les leçons de son apprentissage, pour une plus grande efficacité dans la poursuite de ses missions.

L'analyse du fonctionnement et des activités tels qu'ils se révèlent à travers les statuts *provisoires* et les différents documents transmis au consultant fait ressortir que les initiateurs n'ont pas suffisamment réfléchi à la construction du JICPA comme outil de travail.

Pour que les efforts consentis ne soient pas vains et ne se retournent contre les promoteurs du JICPA, le consultant soumet à leur appréciation les quatre conclusions et recommandations suivantes :

5.1 Conclusion et recommandation N° 1 : Clarification et légitimation par rapport à l'IFLA et à l'ICA

Le consultant recommande que le JICPA clarifie son positionnement par rapport à l'IFLA et à l'ICA

Le JICPA semble s'être constitué en organisation de fait. A l'intérieur même du champ d'action de l'IFLA et de l'ICA, la naissance d'une troisième organisation se réclamant des deux premières ne fait pas sens : Il y a des risques de confusion et de compétition inutile ; le JICPA a été conçu comme groupe de travail thématique.

Comme groupe de travail conjoint, le JICPA doit légitimer son existence en faisant formellement approuver les statuts provisoires améliorés par qui de droit, c'est à dire par les représentants accrédités de l'IFLA et de l'ICA, puisqu'il s'agit d'une création commune par ces deux organisations.

Le JICPA actuel manque de légitimité. De pionniers d'une cause noble, la conservation dans les archives et les bibliothèques en Afrique, ses promoteurs pourraient finalement être perçus dans leurs propres milieux professionnels comme un club fermé (de privilégiés ?).

5.2 Conclusion et recommandation N°2 : Amélioration du fonctionnement interne

Le consultant recommande que le JICPA actuel fasse un travail sur lui-même, de l'intérieur, pour améliorer son fonctionnement.

Les améliorations devront porter sur la séparation claire entre les décisions qui devraient rester à l'IFLA et l'ICA et, la coordination et le suivi au Comité exécutif. Actuellement le Comité *exécutif* décide et le Secrétariat administre exécute : c'est un modèle bancal ; on ne voit pas la relation à l'IFLA et à l'ICA qui sont nommés par

l'expression vague de structures parentes (parent bodies) dans les statuts, ce qui exclut en réalité la subordination

De plus le Secrétariat est présenté comme faisant corps avec le Comité exécutif, alors qu'il a visiblement une position forte dans la charpente générale. L'amélioration devra évidemment porter aussi sur les moyens humains et financiers du Secrétariat ; l'implantation du siège relève de ce dernier aspect : Les facilités offertes par les Archives nationales du Kenya et l'engagement de son Secrétaire ont été des atouts importants dans la vie du JICPA.

L'échec de la mise en place des comités nationaux de préservation est le signe incontestable que le JICPA n'a pas rencontré d'échos dans les institutions et milieux professionnels africains qui pourtant sont censés en être les premiers acteurs et bénéficiaires. La possibilité, voire la nécessité de création de relais (comités locaux de préservation) devrait figurer dans les statuts. Ces relais aideront à la mobilisation au profit du JICPA.

5.3 Conclusion et recommandation N° 3 Elargissement du JICPA

Le consultant recommande que le JICPA s'élargisse à des institutions sensibles à ses missions et qui mènent des combats similaires au sien. Cet élargissement lui donnera plus de potentialité, d'impact.

A côté des représentants de l'IFLA et de l'ICA devraient prendre place les représentants d'autres institutions qui oeuvrent dans le domaine de la conservation/préservation des documents graphiques.

Ce besoin est d'ailleurs perçu dans le projet de statuts du JICPA au point f des objectifs généraux « Collaborer avec le personnel des musées et des autres institutions en charge de la sauvegarde du patrimoine documentaire ». Cet élargissement développerait des synergies qui se manifesteraient, entre autres par des possibilités plus grandes de mobilisation de personnes ressources et de moyens. L'UNESCO à travers ses secteurs spécialisés devrait être sollicité comme partenaires dès le départ.

L'ICCROM (Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels) dont le siège se trouve à Rome et qui est la seule organisation intergouvernementale dans le secteur devrait être sollicité également.

L'EPA (Ecole du Patrimoine Africain) basée au Bénin spécialisé dans la formation en conservation pour les pays francophones d'Afrique et Le PMDA (Programme for Museums Development in Africa), son homologue pour les pays anglophones devraient être intéressés par l'élargissement du JICPA. IL est à noter que l'EPA collabore déjà avec le JICPA avec comme acquis la réalisation de son site internet.

Le JICPA actuel pourrait élargir cette liste à d'autres partenaires avec lesquels il a l'habitude de travailler sans que cet élargissement deviennent pléthorique.

La nécessaire ré-invention du JICPA demandée par le Professeur Mohammed Benjelloun lors de la réunion du Cape en Afrique du Sud passe par cet élargissement (Voir Documents consultés : Minutes..., South Africa, 162 March 2001)

5.4 Conclusion et recommandation N° 4 : Définition d'un projet fort JICPA

L'élargissement en soi ne suffit pas pour relancer le JICPA. Cet élargissement doit être au service d'une cause, d'un projet fort. Dans les faits, le JICPA a privilégié sa construction comme organisation, sans résultats significatifs *viables*.

Par rapport aux ambitions des initiateurs du JICPA et aux besoins de conservation dans les archives et les bibliothèques en Afrique, on ne peut considérer le programme du JICPA tel qu'il est présenté et a été transmis au consultant comme un véritable projet pouvant mobiliser des ressources. Sa présentation ne correspond pas aux normes des institutions bailleurs de fonds. Il faudrait le considérer comme une série d'activités préparatoires à l'établissement d'un programme et d'un plan d'actions susceptibles de motiver et séduire les bailleurs de fonds.

Le consultant recommande donc que le JICPA commandite l'écriture d'un projet global fort comportant des volets à mettre en œuvre selon les moyens mobilisables et progressivement mobilisés.

Le document élaboré doit comporter une présentation détaillée du contexte, une définition d'objectifs précis visés, une description des résultats attendus, des actions à mener et des moyens à mobiliser. Ce document devrait être fait en étroite collaboration avec les membres les plus actifs du JICPA actuel et soumis à l'appréciation des alliés qu'ils comptent mobiliser, pour solliciter leurs commentaires et leur adhésion.

Conformément aux actions déjà réalisées ou projetées, la formation, la sensibilisation, mais aussi la réalisation concrète d'opérations de sauvegarde dans les institutions africaines d'archives et de bibliothèques doivent être les principaux volets articulés de ce projet global.

Sur le plan formel de la communication JICPA peut être gardé comme nom de code du projet global. Le comité mixte ou multilatéral viendrait donc en arrière plan, comme organe de coordination d'un projet commun à plusieurs partenaires.

La mise en œuvre de cette recommandation pourrait se faire selon les mêmes modalités de travail à distance que la réalisation de la présente évaluation, à quelques détails organisationnels près ; et ce, en ce qui concerne notamment la signature d'un contrat formel qui entraînent plus d'obligation de résultats de la part des contractants