

PATRIMOINE & DECENTRALISATION



MISSION AU MALI

DEC. 2003 – JANV. 2004

RAPPORT FINAL

DE YVES DE WOLF ET GIAN GIUSEPPE SIMEONE

SIM – Società Italiana di Monitoraggio SpA - GICO Branch

Via Giulio Caccini, 1 - 00198 Rome - Italy
Tel: +39.06.8415400 – Fax: +39.06.8541101
gico.consulting@mlink.it – www.sim-spa.it

Résumé

Le Mali dispose d'un très important patrimoine culturel, acquis au cours des millénaires. La richesse culturelle du pays, fruit d'un brassage permanent de cultures, s'exprime dans l'architecture, la sculpture, l'orfèvrerie, l'artisanat, mais également la musique, la danse, les contes, le théâtre, témoignant d'une tradition séculaire encore vivante et authentique. Celle-ci nourrit d'ailleurs des multiples formes de créativité artistique contemporaine, notamment dans le domaine des arts plastiques et des arts du spectacle. Dans ce contexte, il est essentiel de doter le pays de structures muséales permettant de sauvegarder, au niveau local et régional, les acquis du passé tout en promouvant la vie culturelle malienne dans sa diversité et sa spontanéité.

Aujourd'hui, le cadre institutionnel décentralisé (régions, cercles, communes) bénéficie d'un élan et d'une volonté politique forte pour transférer des compétences, notamment culturelles, aux collectivités territoriales. Cependant, le processus de décentralisation culturelle en est encore à ses débuts, et le manque d'expérience des autorités concernées nécessite, à notre avis, d'une phase de « rodage ». Celle-ci s'étendrait sur trois ans pendant lesquels les structures d'accompagnement prévues par la DNCT et la DNPC apporteraient un soutien accru à la mise en œuvre de nouvelles politiques culturelles locales / décentralisées.

La question de la création d'institutions muséales décentralisées proprement dites au Mali, pose une série de questions d'ordre administratif et juridique, scientifique et technique, financier ou de communication. Il s'agit en effet de mettre en place une politique de décentralisation qui puisse rapprocher la population malienne d'institutions culturelles relevant de logiques importées.

Le cadre légal existe mais comporte des lacunes (comme un statut juridique idéal pour des musées décentralisés *autonomes*). Si strictement, cela n'empêche pas la création de musées par délibération de conseils régionaux, de cercle ou municipaux, il est vivement conseillé, pour assurer leur autonomie de gestion, de produire un acte législatif susceptible de transférer aux collectivités territoriales le pouvoir de créer des institutions du type 'établissement public' décentralisés.

Sur le plan scientifique et technique, il s'agit de créer des structures muséales qui assurent avec professionnalisme leur mission première de sauvegarde et mise en valeur du patrimoine malien, mais qui puissent assurer également une série de fonctions et services complémentaires à caractère éducatif, d'animation culturelle et touristique.

Conçus comme des lieux de diffusion de culture vivante, ces organismes devront constituer des éléments centraux de la vie sociale et culturelle des localités concernées. Afin de les distinguer des « musées », au sens classique et occidental du terme, et marquer l'ouverture et la polyvalence de leur concept, une dénomination nouvelle a été proposée dans ce rapport : « Espace Culture ».

Les Espaces Culture maliens sont de nature publique (de statut régional, de cercle ou municipal) ou privée (associative). Fondés librement suite à un acte légal, en tant qu'institutions personnalisées, ou en tant que services régionaux, de cercle ou communaux, ou encore en tant qu'organismes privés non lucratifs, ils font l'objet d'une reconnaissance (un

« classement ») par une Commission mixte DNPC / MNM, leur donnant le droit de solliciter des subsides de l'Etat en échange du respect d'un cahier des charges qualitatif. Il s'agit donc d'une politique d'*incitant* qualitatif, sans vue restrictive de la liberté d'initiative et de création de musées.

Les Espaces Culture bénéficient également, selon leur statut, de subsides régionaux et/ou du Cercle ou communaux, tout en ayant la possibilité de faire appel à l'ANICT (pour les infrastructures) et au PSIC (pour les événements culturels). Une partie de leurs activités (ex. : animation culturelle) sera prise en charge financièrement par les recettes générées par les entrées, la ristourne par l'OMATHO d'une partie des taxes et accises touristiques (nouveau mécanisme à mettre en place) et les services proposés à la collectivité (accueil, vente, location...).

Les Espaces Culture seront gérés par un directeur qualifié et un personnel formé à la gestion muséale grâce à une collaboration avec le MNM ou éventuellement des structures étrangères, et encadrés par un Conseil d'Administration (autorités de tutelle et collectivités territoriales) et par un Comité scientifique (MNM, DNPC et organismes culturels et scientifiques).

Les *Espaces Culture classés* seront réunis et représentés par le *Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali*. Ce réseau, placé sous la coordination du MNM, aura un statut de fait ou associatif. Il assurera une communication concertée et une politique de mise en réseau entre institutions culturelles et scientifiques maliennes et étrangères.

Les Espaces Culture du Mali seront des « espaces » aux limites non finies, promoteurs d'une culture passée et présente, vivante et cultivée. En usant d'un concept aussi large et pouvant être facilement approprié, les populations relevant de circonscriptions administratives diverses pourront s'identifier à l'Espace qui leur revient.

Le Mali s'est doté d'une politique culturelle forte, qui tente de protéger au mieux son patrimoine. Les gouvernements successifs, bénéficiant de l'apport de plusieurs grandes personnalités à la tête du Ministère de la Culture et des organismes qui en dépendent, ont permis l'épanouissement d'une création artistique contemporaine de dimension internationale. Les Espaces Culture se veulent le trait d'union entre le patrimoine culturel et la création contemporaine, dans l'esprit de la grande liberté d'expression qui caractérise le pays depuis de nombreuses années.

YDW & GGS

1. Introduction – les termes de référence de la mission

- Contexte et justification.

Les premières tentatives de définition d'une politique muséale au Mali remontent à 1976 avec l'organisation des Journées d'études sur les musées sous l'égide de l'ancienne Direction Nationale des Arts et de la Culture, DNAC. Ces journées, dont les recommandations ont été adoptées par le Gouvernement, prévoyaient la création du Musée National de Bamako et celles de plusieurs autres musées régionaux et locaux plus ou moins spécialisés :

- le Musée de l'histoire à Kayes ;
- le Musée de l'Agriculture à Koulikoro ;
- le Musée de la Chasse à Sikasso ;
- le Musée de l'Artisanat à Mopti et le Musée du Sahel à Gao.

A ces différents projets de musées s'ajouteront d'autres :

- le Musée de Djenné ;
- le Musée de Bandiagara ;
- le Musée du Fleuve à Markala ;
- le Musée des Droits de l'Homme à Kidal.

Parallèlement à ces initiatives de l'Etat, on assiste, à partir des années 1990 à la création de plusieurs musées par des collectivités ou des personnes physiques :

- le Musée de Dionforongo (Cercle de Ségou) où sont conservés les reliques De Bakaridjan ;
- le Musée de la Femme (Musée Kunda), une initiative de Madame Adame Ba Konaré ex Première Dame ;
- le Musée Municipal de Tombouctou ;
- les Musées Banques Culturelles de Fombori (Cercle de Douentza), Kola (Cercle de Bougouni) et Dégénékoro (Cercle de Dioïla) et le Musée de Nombori (Cercle de Bandiagara).

Cette prolifération des institutions muséales se fait dans un vide juridique total, l'Etat n'ayant pas encore élaboré un cadre législatif dans lequel toute création de musée doit s'inscrire. Au regard de cette situation, il devient impératif de définir une politique patrimoniale et plus particulièrement une politique muséale. Une telle politique doit prendre en compte la décentralisation et définir le rôle de l'Etat et celui des collectivités régionales et locales dans la gestion du patrimoine culturel, en particulier celui des musées régionaux et locaux.

En avril 2000, le Gouvernement du Mali et la Commission de l'Union Européenne ont mis en place un programme d'appui à la politique culturelle du Mali (APCM – I) pour un coût global de 4.800.000 euros sur les ressources du 8^{ème} Fed.

L'un des volets de ce programme est l'appui au patrimoine culturel avec l'extension du Musée National et la création de trois musées régionaux à Sikasso, Djenné et Bandiagara.

Le présent rapport a pour objet de fournir des éléments pouvant aider le Ministère de la Culture à définir une politique muséale et de gestion du patrimoine qui prenne en compte la décentralisation.

- Objectif général

Faire une analyse de la gestion du patrimoine culturel, en particulier des institutions muséales, dans le contexte de la décentralisation.

- Objectifs spécifiques

1. faire une analyse sommaire des textes législatifs en vigueur en matière de conservation et de gestion du patrimoine culturel pour une meilleure articulation de la gestion du patrimoine culturel (en particulier des musées) avec la décentralisation ;
2. préciser les rôles des différentes parties prenantes (Etat, collectivités régionales et locales, associations culturelles, industries touristiques) dans la gestion du patrimoine culturel, en particulier des musées ;
3. proposer, sur la base de critères pertinents, un cadre légal de gestion du patrimoine culturel, en particulier des institutions muséales ;
4. proposer une démarche méthodologique et analytique à suivre dans la conception et la mise en œuvre des projets de musées ;
5. proposer une démarche à suivre sur la viabilité économique des musées
6. déterminer un contenu des musées régionaux et locaux pouvant soutenir la décentralisation.

2. Contexte culturel, financier, juridique et institutionnel

2.1. Définition du cadre culturel : quelle acception de patrimoine culturel promouvoir ?

2.1.1. Une notion en perpétuelle évolution

La notion de patrimoine, considérée comme un « bien d'héritage qui descend, suivant les lois, des pères et des mères aux enfants » (Littré, Dictionnaire de la langue française) a été codifiée, et développée, dans un contexte européen marqué d'une part par la culture historiciste héritée de la Renaissance et du Néoclassicisme, et d'autre part – plus spécifiquement – par les destructions qui ont suivi la Révolution française. C'est d'ailleurs en France qu'apparaît le terme même de « patrimoine » et qu'une réflexion se développe sur les multiples acceptions aussi bien historiques et esthétiques, que politiques, de cette notion.

Parallèlement à l'attention portée à l'architecture, avant tout dans sa dimension monumentale, l'on assiste, au XIXe siècle, à la naissance du concept de « musée », vu comme une institution scientifique vouée à l'étude, à la conservation et à la diffusion du patrimoine mobilier vers un public aussi large que possible. De très nombreux musées des Beaux-Arts voient ainsi le jour, promouvant une approche essentiellement esthétique des objets d'art.

Au cours du XXe siècle, la notion de patrimoine culturel est appelée à une extension de son champ d'application aussi bien géographique (l'on s'intéresse désormais aux cultures non-européennes) que chronologique et typologique (l'on considère comme patrimoine des témoins toujours plus récents, et de nature de plus en plus différenciée). Dans le domaine du patrimoine architectural, ce processus aboutit à la prise en compte d'un éventail toujours plus large de formes patrimoniales, délaissant progressivement la vision purement monumentale héritée du XIXe siècle (le château, l'église, les ruines de l'Antiquité...) pour englober désormais les ensembles architecturaux et les sites (un quartier ou une ville), ainsi que les expressions d'un art de bâtir plus modeste ou différent, relevant de cultures vernaculaires encore vivantes ayant désormais un droit de cité dans la logique patrimoniale (architecture rurale européenne, architectures non européennes en terre, pisé, matériaux périssables etc.).

Cette évolution, qui a subi une brusque accélération depuis l'après-guerre, peut être lue en filigrane à travers les principales chartes et autres conventions internationales concernant le patrimoine culturel, depuis les « chartes » d'Athènes (1931) et de Venise (1964) jusqu'à la Convention du Patrimoine Mondial promulguée par l'Unesco en 1972 et instituant la célèbre Liste du Patrimoine mondial de l'Humanité. De nouvelles étapes ont été récemment franchies dans cette évolution des mentalités avec l'inclusion, parmi les biens pouvant figurer sur la Liste du Patrimoine mondial, des « paysages culturels » et surtout du « patrimoine immatériel ». Ces développements dérivent d'une part d'une réflexion toujours plus fine sur la sauvegarde des témoins culturels qui constituent notre civilisation, et d'autre part de la conscience de l'inadaptation des critères d'appréhension traditionnels à des contextes non-européens répondant à d'autres logiques. Ils permettent ainsi de dépasser progressivement la dichotomie typiquement occidentale entre la culture et son environnement naturel ainsi que celle entre les expressions physiques du patrimoine et celles relevant des traditions vivantes, des croyances, des rites, du folklore, des arts du spectacle, de la musique, de la tradition orale etc.

Le domaine du patrimoine mobilier et des musées s'est également ouvert progressivement à d'autres approches, issues du développement de l'ethnologie et de l'anthropologie. C'est ainsi que, depuis les années 1970, l'Europe a connu le développement de nombreux musées d'« arts et traditions populaires », censés illustrer la richesse d'un patrimoine vernaculaire et souvent de nature immatérielle dont la survie était menacée par l'évolution de la société.

L'institution muséale occidentale reste néanmoins fortement redevable d'une appréhension esthétique traditionnelle des collections, liée à son histoire et à la nature de sa mission. Le musée, selon André Malraux (« Le musée imaginaire ») « libère » l'objet, permettant une appréhension de ses qualités formelles sans autres interférences. Il est le lieu où s'opère une laïcisation de l'art, arraché à son contexte historique ou religieux (p.ex. églises et abbayes) pour être exposé dans un espace neutre, en perdant toute valeur d'usage.

2.1.2. La notion de patrimoine en Afrique

Pendant longtemps, l'approche au patrimoine africain a obéi aux schémas traditionnels occidentaux, prenant en compte avant tout les expressions monumentales de l'architecture (palais royaux d'Abomey, le Grand Zimbabwe...) et pratiquant une approche esthétisante des objets mobiliers, auquel l'on appliquait une appréciation artistique directement issue des Beaux-Arts.

Dans le domaine du **patrimoine immobilier**, l'attention croissante portée à l'architecture vernaculaire a conduit à l'inscription sur la Liste du Patrimoine Mondial d'ensembles presque exclusivement bâtis en terre – en « banco ». Ce patrimoine, dont la survie dépend étroitement de la permanence des cycles réguliers d'entretien des édifices, a posé le problème aigu du maintien des savoir-faire traditionnels et de leurs structures associatives, dans une société en pleine évolution.

En ce qui concerne le **patrimoine mobilier**, les musées nationaux situés dans les grandes métropoles, souvent de matrice coloniale, ont contribué à promouvoir une vision désincarnée d'une « culture nationale » faite de la juxtaposition d'expressions artistiques particulières, appartenant par définition au passé, donc mortes, isolées de leur contexte et privées de toute dimension fonctionnelle. Outre que de la souscription aux codes de présentation des musées européens, cette approche dérive également de la tradition ethnologique coloniale, qui a enfermé trop longtemps le patrimoine africain dans la notion d'objet, en négligeant la dimension immatérielle de ce patrimoine, faite de coutumes, croyances, rituels et traditions orales. Celle-ci est essentielle en Afrique, où le grand public, encore imprégné de culture traditionnelle, entretient des références beaucoup plus vivantes par rapport à ce qu'il considère comme son patrimoine, et où la perception du temps et de l'histoire relèvent non pas d'une logique strictement chronologique comme en Occident, mais davantage d'une identification symbolique à une lignée familiale ou communautaire.

Ce décalage entre une politique culturelle et muséale adhérent de façon non critique à la définition occidentale du patrimoine et la sensibilité des publics africains a conduit à une désaffection généralisée des musées en Afrique, fréquentés essentiellement par des visiteurs étrangers. La même indifférence par rapport à des objets dont on ne perçoit plus la fonction, et donc la valeur, couplée à un intérêt financier évident est à l'origine d'un des problèmes les plus graves que les pays d'Afrique doivent subir : le pillage systématique des sites archéologiques, ainsi que l'aliénation d'un patrimoine ethnographique inestimable dont, déjà, il ne restent plus que peu d'œuvres intéressantes dans les pays d'origine.

Cette situation a fait l'objet de nombreux colloques et publications¹, et a abouti à la création de réseaux spécialisés dans l'étude et la réflexion sur le patrimoine et les musées en Afrique, tel le Conseil International des Musées Africains – AFRICOM, émanant du Conseil international des musées – ICOM, en 1999. C'est dans ce cadre que des personnalités africaines, tel Alpha Oumar Konaré, archéologue, ancien président de l'ICOM et ancien Président du Mali se sont prononcés avec force sur la question des musées africains : « Traditionnellement, en Afrique, les objets culturels – les statues, par exemples – étaient créés pour participer à un rite, ou étaient liés au pouvoir. On ne conservait pas l'objet pour lui-même mais pour le rite ou pour le souverain. La durée de l'objet était connue, sa vie réelle limitée. Aujourd'hui, quand on décide de conserver un objet, c'est son aspect plastique qui est mis en avant. On le dépose alors derrière la vitrine d'un musée où personne ne va le voir. Car le musée tel que nous l'avons hérité de la période coloniale est, pour nous, un lieu vide, sans signification... Tant que les musées n'auront pas de rapport avec les structures éducatives, ce seront des mouiroirs »².

De plus, l'extrême centralisation des structures muséales, généralement constatée dans de nombreux pays africains, n'est pas de nature à faciliter le dialogue avec un public dont l'intérêt porte davantage sur le patrimoine spécifique de sa propre communauté. Des enquêtes réalisées auprès des visiteurs de l'exposition « Vallées du Niger », lors de son passage au Mali et au Nigeria en 1994 montrent que l'intérêt pour les objets exposés est fonction de la proximité entre le lieu d'origine et le lieu de provenance de l'objet.

Devant l'exhortation, du même Alpha Oumar Konaré, à « tuer le modèle occidental de musée en Afrique »³, il y a lieu de promouvoir de nouvelles approches en matière muséographique, en étendant la notion de patrimoine à des éléments qui ne sont pas rattachés directement à la production d'objets, telles les multiples expressions culturelles immatérielles qui font toute la richesse de l'Afrique : musique, danses, chants, contes rapportés par les griots. Le musée doit être un lieu privilégié dans lequel l'ensemble du patrimoine peut être conservé au travers de mécanismes et de supports différents. Un recentrage des infrastructures patrimoniales vers les communautés locales permettrait sans doute de favoriser également une identification des populations avec la démarche déployée, une re-appropriation culturelle du patrimoine exposé et une attitude plus participative dans la sauvegarde, la mise en valeur et la gestion du patrimoine.

2.1.3. Le patrimoine culturel au Mali

Le Mali possède un patrimoine d'une très grande richesse et diversité, fruit de la succession et du brassage de multiples traditions culturelles. De nombreux sites archéologiques, répartis dans toutes les régions du pays et couvrant l'essentiel du passé de l'humanité, trouvent leurs plus exemples les plus illustres à Djenné-Djenno, près de Djenné ou à Es-Souk, au nord de Kidal. La célèbre architecture soudanienne en terre, qui caractérise les villes historiques de Tombouctou, Djenné, Ségou et Gao, se retrouve également – dans des formes simplifiées – dans la plupart des agglomérations rurales du pays. Les villages Dogon, dont les cases et les greniers à toits pointus s'accrochent à leurs falaises abruptes, illustrent une culture d'une

¹ Citons notamment les colloques et ouvrages suivants : *Quels musées pour l'Afrique ? Patrimoine en devenir*. Actes des Rencontres de l'ICOM, Bénin, Ghana, Togo, 18-23 novembre 1991. Paris, ICOM, 1992 ; *Patrimoine culturel africain. Quelle stratégie ?* Actes du séminaire ICOMOS Afrique, Dakar, 17-20 octobre 1994 ; *Du musée colonial au musée des cultures du monde*. Actes du colloque organisé par le musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie et le Centre Georges-Pompidou, 3-6 juin 1998. Paris, Maisonneuve et Larose, 2000 ; *Le patrimoine culturel africain*, sous la dir. de C.Gaultier-Kurhan, Paris, Maisonneuve et Larose, 2001 ;

² Emmanuel Leroux, *Un entretien avec Alpha Oumar Konaré*, journal Le Monde, 1993.

³ A.O.K., *Quels musées pour l'Afrique ?* Op. cit., p.385

profonde originalité, conservant encore toute sa cohérence malgré l'évolution rapide de la société et le flux touristique croissant.

Le Mali est également connu pour sa riche production artistique, souvent de nature rituelle, comprenant une tradition de sculpture sur bois très diversifiée suivant les ethnies (statues, masques, éléments de décoration domestiques...), de la sculpture en bronze, des productions textiles d'une grande finesse, des manuscrits anciens etc.

Ce patrimoine physique est doublé d'une culture immatérielle qui conserve encore toute sa diversité et son authenticité, depuis la musique et la danse jusqu'aux chants et aux contes, et qui alimente aujourd'hui de multiples formes d'expression artistique contemporaine.

Le patrimoine culturel malien souffre cependant de nombreux problèmes, qui trouvent en partie leur origine dans le contexte culturel africain dont nous avons esquissé plus haut les composantes. Malgré l'attention soutenue portée au patrimoine architectural, attestée par l'inscription au Patrimoine mondial de trois sites à ce jour (Djenné, en 1988 ; Bandiagara et le pays Dogon, en 1989 ; Tombouctou, en 1988), la création des Missions culturelles chargées de coordonner la sauvegarde et la mise en valeur de ces sites, les nombreuses actions développées par la coopération internationale et plusieurs initiatives, telle l'organisation, depuis 1976, d'une Semaine Nationale du Patrimoine Culturel, ce patrimoine continue à être confronté à la méconnaissance et à l'indifférence d'une grande partie de la population, y compris des décideurs politiques. Le pillage extensif et systématique des sites archéologiques (les célèbres terres-cuites archéologiques de Djenné-Djenno, par exemple, sont très prisées sur le marché de l'art international), le trafic illicite d'objets ethnographiques, très recherchés à l'étranger, la perte des savoir-faire artisanaux dans le domaine de l'architecture en terre, la non prise en compte du patrimoine dans les programmes de développement et les interventions inappropriées ou les destructions d'ensemble patrimoniaux, ont conduit à un appauvrissement et à une dégradation significatifs des ressources patrimoniales du pays.

En matière de patrimoine mobilier, le constat effectué dans la plupart des pays africains trouve son écho au Mali. En dehors du musée national de Bamako, objet de nombreuses attentions et récemment rénové, l'offre muséale dans le reste du pays est singulièrement pauvre et peu organisée, et l'implication des populations très limitée. Malgré le souhait exprimé dès 1976, lors des Journées de réflexion sur les musées, de voir mis en place des musées régionaux et locaux afin d'asseoir une politique locale de sauvegarde et mise en valeur du patrimoine culturel national, ce programme n'a pas pu être mis en œuvre à ce jour. Quelques rares initiatives, détaillées plus loin dans ce rapport, retiennent l'attention et mériteraient d'être davantage développées, mais le Mali nécessite d'urgence d'une politique de déconcentration et de décentralisation patrimoniale et muséale qui favorise un meilleur maillage des pôles de compétence et de décision à travers le pays et une coordination plus efficace de la gestion des ressources patrimoniales et touristiques. Cette politique, toutefois, ne saurait être couronnée de succès sans une stratégie structurée et mûrement réfléchie, menée de concert entre les organismes centraux (musée national du Mali, Direction nationale du Patrimoine culturel), compétents en matière de support scientifique et technique, et les collectivités territoriales concernées.

2.2. Définition du cadre financier

Le cadre financier de la mission Patrimoine et Décentralisation est constitué par les accords de coopération liant la Commission Européenne et le Mali pour la mise en œuvre d'une politique culturelle.

Une Convention de financement (Convention n° 6220/MLI), appelée 8^{ème} FED, a été signée en 2000 par la Commission des Communautés Européennes et la République du Mali. Au sein de cette convention, un chapitre spécifique porte sur le « Programme d'appui à la politique culturelle », (Projet n° 8 ACP MLI 014, n° identification MLI/7155/000, Convention de financement n° 6220/MLI) dont le montant s'élève à 4 800 000 €

Ce programme comprend 4 volets réaménagés par l'Avenant n° 1 à la Convention de financement :

1. Dialogue et vision (3 ateliers) (50 000 €)
2. Appui au patrimoine (2 100 000 €)
 - a. Extension du Musée National de Bamako (1 350 000 €)
 - b. Création de 3 musées régionaux à Bandiagara, Djenné et Sikasso (600 000 €)**
 - c. Amélioration des équipements du Palais de la Culture (150 000 €)
 - d. construction et équipement d'un centre de créativité (0 €)
(NB : volet annulé par l'Avenant n° 1 qui prévoit le redéploiement des sommes prévues sur d'autres volets).
 - e. Appui à la créativité par la production et la diffusion de produits culturels
3. Appui à la créativité (films de cinéma et de télévision), caravane culturelle, organisation de manifestations culturelles (*gintan*, fête de la musique, ...) et d'expositions (1 460 000 €)
4. Appui aux initiatives culturelles décentralisées (fonds de soutien – PSIC Programme de soutien aux initiatives culturelles décentralisées) (950 000 €)

A ce jour, les volets 1, 3 et 4 sont intégralement réalisés ou fonctionnels. Le point n° 2.b. « Création de 3 musées régionaux » demeure en souffrance.

La date limite d'exécution de la présente Convention est fixée au 30 juin 2003 (article 3, §3), date reportée au 31 décembre 2003 par l'Avenant n° 1 à cette Convention.

Le présent rapport intervient donc un mois après la date limite d'exécution précitée.

La Délégation Européenne de Bamako a préféré surseoir à l'exécution du point 2.b. pour des raisons qui tiennent aux limites de temps imparties pour réaliser la création de trois musées, d'une part, et à certaines conditions légales qui semblent ne pas être réunies à ce pour permettre la création des musées visés.

Au travers du présent rapport, il sera fait état des questions législatives et réglementaires relatives à la création de musées décentralisés en général (voir notre point 4.4.5.) et à la création des trois musées de Bandiagara, Djenné et Sikasso en particulier.

2.3. Définition du cadre juridique

2.3.1. Introduction

Entre 1985 et la fin des années 1990, le Mali s'est doté d'un arsenal juridique et réglementaire très complet en matière de protection, de conservation et de mise en valeur du patrimoine culturel.

2.3.2. Le patrimoine dans la loi

La loi n° 85-40/1N-RM du 26 juillet 1985 relative à la protection et à la promotion du patrimoine culturel définit le *patrimoine* comme « l'ensemble des biens culturels, meubles ou immeubles et qui, à titre religieux ou profane, revêtent une importance pour l'histoire, l'art, la pensée, la science et la technique ». Sont notamment concernés les sites archéologiques, les monuments, les biens archéologiques, les biens historiques, les biens ethnographiques, les ensembles architecturaux, les œuvres d'art, les collections de spécimens rares de zoologie, de botanique, de minéralogie, et les objets représentant un intérêt paléontologique.

2.3.3. La protection légale

La loi n° 85-40/1N-RM du 26 juillet 1985 relative à la protection et à la promotion du patrimoine culturel et le décret n° 275/PG-RM du 4 novembre 1985 portant réglementation des fouilles archéologiques prévoient quatre mécanismes de protection :

- *l'inscription à l'inventaire*,
- *le classement*,
- *la réglementation des fouilles archéologiques*,
- *les études d'impact*.

L'inscription à l'inventaire consiste à enregistrer les biens culturels meubles ou immeubles. Les biens inscrits à l'inventaire peuvent appartenir soit à l'Etat, soit à des collectivités locales, soit à des associations ou des personnes physiques ou morales. Peuvent être classés tous biens qui, sans justifier un classement immédiat, présentent un intérêt pour l'histoire, l'art, la pensée ou la science qui justifie leur préservation. L'inscription à l'inventaire est prononcée par décision du Ministre de la Culture. Le détenteur, le propriétaire ou l'occupant de tout bien inscrit à l'inventaire est obligé d'informer l'autorité compétente de toute action affectant la vie du bien : destruction, transformation, restauration.

Le classement est défini dans la loi comme « l'acte par lequel l'Etat, par la voie de l'inscription des biens culturels dans un registre créé à cet effet, impose au propriétaire, détenteur ou occupant desdits biens des servitudes en grevant l'utilisation ou la disposition ». Le classement d'un bien culturel comme « monument national » est prononcé par décret pris en Conseil des

Ministre sur proposition du Ministre de la Culture après avis de la Commission Nationale de Sauvegarde du Patrimoine Culturel (créée en 1985). Le classement d'un bien culturel comme patrimoine national impose l'interdiction de détruire ledit bien, l'interdiction d'y mener des travaux de restauration ou des modifications sans l'avis de l'autorité compétente (...), l'obligation pour le propriétaire, le détenteur ou l'occupant d'assurer la protection du bien, l'obligation pour l'Etat ou les collectivités locales de participer aux travaux de restauration, de réparation ou d'entretien dudit bien, l'interdiction d'exportation (pour les biens meubles), sauf sur autorisation spéciale, à titre temporaire uniquement.

Il faut noter que l'inscription à l'inventaire et le classement sont des actes très sommaires, flous et peu fournis en informations sur la localisation, l'importance du bien classé. Aucun plan (plan de situation, plan détaillé) n'est associé à l'acte.

La réglementation des fouilles archéologiques est assurée par la loi n° 85-40/1N-RM du 26 juillet 1985 relative à la protection et à la promotion du patrimoine culturel, en son article 33 qui dispose que les fouilles et les prospections archéologiques sont soumises à une autorisation délivrée par le Ministre de la Culture. Le Décret 275/PG-RM du 4 novembre 1985 définit les fouilles comme « toutes excavations pratiquées sur un site archéologique » ; l'article 11 du même décret consacre la propriété de l'Etat sur tous les objets meubles ou immeubles découverts au cours des fouilles effectuées sur ou dans le sol du domaine public ou privé (principe général de l'*imprescriptibilité*).

Les études d'impact sont régies par la loi ; elles doivent être incluses dans les études de faisabilité de certains grands travaux (complexes industriels et immobiliers, réalisation de grands barrages, d'autoroutes).⁴

Si l'arsenal juridique existe, l'opérationnalité dans les faits demeure problématique. L'exemple du classement est illustratif : le Mali n'a plus connu d'opération de classement, à notre connaissance, depuis 1992.

Une mise en œuvre plus dynamique des politiques culturelles portant sur des collectes d'objets à protéger, des opérations de classement régulières et une politique concertée de gestion du patrimoine avec les autorités ayant le tourisme dans leurs attributions, est hautement souhaitable.

2.4. Définition du cadre institutionnel et administratif

2.4.1. Introduction

Le cadre administratif des acteurs culturels du Mali est compliqué par la décentralisation. Si les objectifs de la décentralisation sont compréhensibles, leur mise en œuvre et leur intégration dans un ensemble cohérent vont nécessiter beaucoup d'attention de la part des autorités maliennes à tous les échelons de l'administration.

⁴ D'après Tereba Togola, *Communication au Quatrième Séminaire régional sur « Les cadres juridiques de la conservation du patrimoine culturel immobilier et Afrique subsaharienne »*, Ouagadougou, Burkina Faso, 13-17 octobre 2003.

2.4.2. Les acteurs institutionnels

DNPC

La protection et la gestion du patrimoine culturel relèvent des missions du ministère de la Culture, à travers son service technique, la **Direction nationale du Patrimoine Culturel (DNPC)**. La DNPC a été créée par l'Ordonnance n° 01-027/P-RM du 2 août 2001. Elle a pour missions de :

- élaborer et mettre en œuvre les éléments de la politique nationale dans le domaine du patrimoine culture ;
- identifier et inventorier tous les éléments du patrimoine culturel sur toute l'étendue du territoire national ;
- protéger, restaurer et promouvoir le patrimoine culturel national.

La DNPC comprend cinq divisions (division sites, monuments et architecture traditionnelle ; division des musées ; division patrimoine ethnographique et historique ; division parcs publics et monuments modernes)

MNM

Le Musée National du Mali (MNM) a été créé par l'Ordonnance n° 01-029/P-RM du 3 août 2001. Il s'agit d'un Etablissement public à caractère scientifique et culturel doté de la personnalité morale et d'une autonomie financière.

Le MNM a pour mission la collecte, la conservation et la diffusion du patrimoine culturel national, archéologique, historique, ethnographique et contemporain, sous forme de biens culturels et de documents audiovisuels.

A cet effet, il est chargé de :

- effectuer sur l'ensemble du territoire national, des activités de recherche et de collecte en vue de documenter et d'enrichir le patrimoine culturel de la nation ;
- veiller à l'inventaire et à la création des conditions adéquates de conservation de ses collections ;
- veiller à la présentation des œuvres au public et favoriser l'accès à l'information et à l'éducation du plus grand nombre ;
- collaborer avec les institutions nationales et internationales à la protection du patrimoine culturel national ;
- conseiller et appuyer les collectivités territoriales, ainsi que tout organisme public ou privé intéressé à la création de musées ;
- appuyer la conception et la réalisation des musées régionaux et locaux ;
- assister techniquement les musées régionaux et locaux et contribuer à la formation de leur personnel.

Missions culturelles

La DNPC dispose de quatre services rattachés, à savoir les missions culturelles de Bandiagara, Djenné, Es-Souk et Tombouctou. Les missions culturelles ont pour mission de :

- mettre en œuvre la politique nationale de préservation du patrimoine culturel sur leurs sites respectifs ;
- inventorier les biens culturels mobiliers et immobiliers de leurs sites respectifs ;

- élaborer et mettre en œuvre un plan de conservation, de restauration et de promotion de leurs sites respectifs ;
- assurer la participation des communautés et associations culturelles à la protection et à la gestion des sites respectifs.

DRJSAC

Au plan régional, la protection du patrimoine est assurée par neuf Directions générales de la Jeunesse, des Sports, des Arts et de la Culture (DRJSAC). Ces DRJSAC, attachées aux huit chefs-lieux de région et au District de Bamako, comportent chacune un Bureau du Patrimoine.

Commission Nationale de sauvegarde du patrimoine culturel

Cette Commission a été créée en 1985. Elle est composée de : représentant du Ministère de la Défense, représentant du Ministère de l'Intérieur, Directeur des Arts et de la Culture, Directeur des Travaux Publics, Directeur de l'Hydraulique et de l'Energie, Directeur des Eaux et Forêts, Directeur des Enseignements Supérieur et de la Recherche Scientifique, Directeur de l'Urbanisme et de la Construction, Directeur du Musée National, Directeur de l'Institut des Sciences Humaines, représentant de la profession des arts et de la culture.

La Commission est consultée sur toute proposition de classement des biens culturels comme patrimoine national. Elle peut également être consultée sur toute question relative à la protection du patrimoine.

La Commission est représentée au niveau de toutes les circonscriptions administratives (régions, cercles arrondissements) par des commissions régionales et locales de sauvegarde du patrimoine culturel.

Commissions régionales de sauvegarde du patrimoine culturel

Les Commissions régionales et locales sont chargées de la mise en œuvre de la politique nationale en matière de protection du patrimoine dans leurs circonscriptions respectives. A ce titre, elles sensibilisent les populations en diffusant auprès d'elles les textes législatifs et réglementaires et les informations sur le patrimoine.

- Composition d'une Commission régionale :

Haut Commissaire, Procureur de la République, DRJSAC, Chef de Mission Culturelle, Commandant de la Zone de Défense, Commandant de Compagnie de Gendarmerie, Commissaire Coordinateur de Police, Tous les Directeurs des services techniques régionaux.

- Composition d'une Commission locale :

Préfet, Maire, Chef de Service chargé de la Culture, Juge de Paix à compétence étendue, Tous les Directeurs de Services techniques locaux, Responsables des ONG culturelles, Archiviste du Cercle, Bibliothécaire du Cercle.

Des critiques sur la lenteur et l'inefficacité du système portent pêle-mêle sur : la faiblesse de diffusion des réglementations (par le biais de l'administration), l'analphabétisme de la majorité de la population, la non intégration de la problématique du patrimoine dans les préoccupations quotidiennes de la population, des autorités douanières et policières trop peu sensibilisées aux questions du patrimoine, des textes législatifs et réglementaires trop flous et difficiles à comprendre, l'ancienneté voire l'inadéquation des textes sur le patrimoine (antérieurs à de multiples restructurations ministérielles et surtout à la politique de décentralisation).

Tableau 1 – Cadre institutionnel, technique et financier (voir page suivante)

Ce tableau (voir page suivante) illustre la complexité apparente des institutions. Au-delà du schéma, ce qui paraît éminemment créateur d'efficacité dans la marche desdites institutions est l'accompagnement quasi systématique apporté aux collectivités territoriales à chaque étape de leur processus de fonctionnement. Ainsi, quel que soit l'aspect abordé, il se trouve des structures d'accompagnement (CCC, DRJSAC, Missions Culturelles, MNM, etc.) ou des interlocuteurs financiers appropriés (ANICT, PSIC).

La mise en œuvre de programmes culturels dans le chef des collectivités territoriales devrait s'avérer d'un usage relativement simple au regard des institutions mises en place. Cependant, seules l'information et la pratique permettront à court terme aux collectivités territoriales de s'accommoder de procédures neuves et inconnues.

Du fait du caractère récent du cadre institutionnel décentralisé, il nous semble souhaitable d'observer une **phase de rodage** des collectivités territoriales dans l'exercice de leurs compétences culturelles ; cette phase s'étendrait sur trois ans pendant lesquels les structures d'accompagnement prévues par la DNCT et la DNPC apporteraient un soutien accru à la mise en œuvre de nouvelles politiques culturelles locales / décentralisées.

Le tableau du cadre institutionnel évoque également la **grande diversité des acteurs concernés par les matières de politique culturelle et muséales**. Les institutions concernées sont en effet nombreuses tant en ce qui concerne la mise en œuvre proprement dite de politiques culturelles (l'ensemble des collectivités territoriales, la DNCT, le Musée National du Mali, ...) que les services aux compétences qui touchent partiellement le domaine de la conservation du patrimoine : administration de l'artisanat et du tourisme, organisations internationales spécialisées, mais également, au sein des Commissions de sauvegarde du patrimoine culturel, l'administration du territoire (régie foncière, voirie, etc.), la défense, l'intérieur, les travaux publics, l'enseignement, la police, la gendarmerie, etc.

Si le rôle des acteurs extérieurs à la pyramide des collectivités territoriales décentralisées ne doit, en vertu de la décentralisation, jamais constituer une tutelle administrative directe sur les collectivités territoriales, il reste qu'ils devront apporter à celles-ci collaboration et soutien actif dans l'administration de politiques culturelles concertées et harmonisées. Les défis pour l'administration décentralisée sont nombreux.

A ce titre, il serait judicieux d'assurer la mise sur pied, à travers la DNCT et l'OMATHO (Office Malien du Tourisme et de l'Hôtellerie), d'un réseau étendu de bureaux d'accueil du type « **syndicats d'initiatives** » qui pourraient être hébergés par les structures à venir des musées. Ces bureaux d'accueil seraient les pendants locaux d'une gestion concertée des problématiques liées au tourisme et à la valorisation du patrimoine en assurant une visibilité forte des structures d'accueil culturelles et touristiques.

3. Création de musées au Mali : quelques initiatives préexistantes

3.1. Introduction

Malgré l'ancienneté de la réflexion sur une politique muséale au Mali, lancée dès 1976 lors de l'organisation des Journées d'étude sur les musées, ce n'est qu'à partir des années 1990 que l'on assiste à la création de différents musées par des collectivités ou des personnes physiques. Toutefois ces initiatives, pour la plupart modestes, ne relèvent pas d'une politique structurée, ne s'inscrivant pas dans un cadre juridique précis. Lancées souvent avec l'assistance d'organismes ou de collectivités locales étrangers, elles constituent, à ce jour, la seule offre muséale au Mali en dehors du Musée National de Bamako. Nous en détaillons brièvement ci-après les plus significatives, relevant de statuts très diversifiés : municipal, communautaire, privé, associatif.

Parallèlement à ces réalisations, plusieurs projets de musées ont été proposés récemment, faisant état d'une réflexion continue menée de concert entre responsables culturels maliens et étrangers : création d'un musée d'Arts et Traditions à Mopti (collaboration avec l'ONG française Action Mopti), réaménagement du musée du Sahel à Gao (collaboration avec l'Association française des Volontaires du Progrès), création d'un centre culturel dogon à Bandiagara (collaboration avec l'université allemande de Konstanz) etc.

3.2. Musée de Djenné

Le musée de Djenné a été créé en 1997 à l'initiative de la Mission Culturelle, afin de fournir aux visiteurs une introduction historique, architecturale et artistique à Djenné et à Djenné Djenno, le site archéologique à proximité de la ville. Réalisation modeste (quelques pièces dans une maison en banco) mais bien conçue, le musée déroule l'histoire de la localité, en abordant des matières telles que la recherche archéologique, d'un point de vue vivant et pédagogique. L'information est fournie surtout par les biais de panneaux de texte et photographiques, ainsi que par quelques pièces archéologiques issues de Djenné Djenno. Une partie du bâtiment s'est malheureusement écroulée récemment, ce qui n'a pas empêché le musée de rester ouvert. En l'absence d'un prix d'entrée établi, les visiteurs sont invités à laisser une contribution selon leur souhait.

3.3. Musées de Tombouctou

Le petit **musée municipal de Tombouctou** a été créé grâce au jumelage que la ville entretient avec Saintes, en France. Aménagé dans un édifice accolé au site mythique de la naissance de Tombouctou – le puits et la case de Bouctou ont été reconstitués dans la cour – il consiste en une grande salle présentant, selon une approche thématique (agriculture, élevage, vie quotidienne...), les principales caractéristiques culturelles de Tombouctou et de ses environs. Celles-ci sont illustrées à l'aide de photographies et d'objets usuels (outils, poteries, textiles, vanneries...), ainsi que de panneaux de texte. L'information fournie est claire et structurée. Etant donné son statut municipal, ses frais de fonctionnement (édifice, électricité, eau...) ainsi que le salaire du gardien faisant fonction de responsable, sont pris en charge par la ville. Le musée, qui ne bénéficie d'aucune signalisation dans la ville, est régulièrement fréquenté par les touristes, selon son responsable. Le droit d'entrée est de 1000 FCFA.

Le **musée-maison d'Heinrich Barth** est, par contre, une initiative purement privée, prise par le propriétaire de l'édifice avec l'aide de l'ambassade d'Allemagne et de la Fondation Barth. Le musée se réduit à une pièce où la vie et l'œuvre d'H.Barth sont contés par des panneaux rédigés en français et en allemand et illustrés de photographies. Les droits d'entrée – 1000 FCFA par personne – sont utilisés pour l'entretien de la maison par le propriétaire, qui se plaint de ne pas être intégré dans les circuits de visite officiels.

Tombouctou possède **d'autres lieux** pouvant faire l'objet d'un « musée diffus » organisé à travers la ville : les maisons des explorateurs René Caillé (en ruine, faute d'entretien) et de Gordon Laing, qui ne se visitent pas actuellement, ainsi qu'entre 60 et 80 bibliothèques privées de manuscrits anciens, détenant des collections allant de quelques exemplaires à plusieurs milliers d'ouvrages. L'Institut des Hautes Etudes et de la Recherche Islamique Ahmed Baba, créé en 1970 par l'Unesco, constitue également un lieu de visite et de diffusion du savoir incontournable, dédié à l'étude, à la sauvegarde et à la diffusion des documents historiques de langues arabe et africaine.⁵

3.4. Musées de Fombori et de Kola

Ces petits musées villageois situés respectivement près de Douenza e de Sikasso, ont été créés suivant le concept original de « musée-banque culturelle », à l'initiative de représentants des « Peace Corps » américains. Le principe consiste en l'octroi de micro-crédits aux villageois en l'échange du dépôt d'une pièce au musée. Ce dernier est géré par un comité de personnalités locales. Le principe s'est révélé porteur à Fombori, comme l'a démontré une récente évaluation réalisée par le West African Museum Programme (WAMP). Par contre, il ne semble pas avoir fonctionné de la même manière à Kola où, de surcroît, le bâtiment du musée s'est écroulé. Les villageois travaillent actuellement à sa reconstruction, et ont mis les quelques pièces de la vie quotidienne constituant leur patrimoine à l'abri dans une pièce fermée.

3.5. Musée de la Femme « Muso Kunda » à Bamako

Créé en 1995 par Madame Konare Adame Ba, alors Première Dame du Mali, ce musée associatif vise à la recherche, la collecte, la conservation et la diffusion du patrimoine historique de la femme, à promouvoir des études et actions relatives aux problèmes des femmes, et à fournir un appui à des projets de promotion de la femme. Hébergé dans un édifice original, clairement reconnaissable, il comporte une section muséologique – présentant des objets, des tissus et des tenues vestimentaires – une salle multifonctionnelle pouvant servir pour des rencontres, des conférences, des ciné-clubs, et, à l'étage, des ateliers. Ici, les femmes peuvent suivre des formations artisanales, et produire des objets qui seront vendus dans la boutique du musée. Le musée comporte également une salle de documentation consacrée à l'archivage des éditions et publications sur la femme ou d'auteurs féminins, ainsi qu'un restaurant conçu comme un lieu de sauvegarde et d'expérimentation de traditions culinaires. Le concept et la structure du musée sont originaux et intéressants. Malheureusement, des questions financières limitent les activités, et ont nécessité la fermeture *sine die* du restaurant.

⁵ Concernant les bibliothèques de Tombouctou, cf. *l'Etude sur les manuscrits anciens africains des régions de Tombouctou, de Gao e de Kidal en République du Mali*, réalisé grâce au soutien financier du Programme d'Appui à la Politique Culturelle du Mali en Novembre 2002

4. La décentralisation en matière de gestion du patrimoine et de musées – Objectifs et fonctionnement

4.1. Objectifs des musées décentralisés

4.1.1. Des musées décentralisés – Pourquoi ?

Aujourd'hui, la décentralisation de la gestion du patrimoine culturel est devenue une nécessité politique au Mali en ce qui concerne le patrimoine architectural, et à fortiori pour les musées. La structure actuelle, relevant essentiellement de l'administration nationale, ne semble plus à même de pouvoir assumer de manière satisfaisante les défis croissants posés par un patrimoine culturel dont l'assise ne cesse de croître (valorisation de nouveaux sites et monuments...), et devant répondre à une attente toujours plus pressante de la part du tourisme international. Les ressources financières disponibles, très limitées en ce qui concerne la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine, apparaissent insuffisantes pour faire face aux sollicitations posées par les nombreux biens culturels qui constituent une des grandes richesses du pays. La création de structures décentralisées, et la délégation d'un certain nombre de compétences et de responsabilités au niveau des collectivités territoriales (régions, cercles, communes) devrait permettre, à cet égard, une gestion plus efficace des ressources, par la promotion d'initiatives culturelles au niveau des régions et des communautés, ainsi que de partenariats Etat/collectivités territoriales d'un point de vue aussi bien financier que technique. La plus grande proximité des acteurs institutionnel vis-à-vis des réalités de terrain devrait aboutir à une meilleure mise en valeur du patrimoine, en promouvant des initiatives destinées à mieux informer et sensibiliser les visiteurs (signalisation, documentation, guidance...), mais aussi une plus grande sensibilisation des populations vis-à-vis de problèmes aussi graves et récurrents que le pillage de sites archéologiques, ou la vente d'objets ethnographiques destinés au marché de l'art international.

Il manque cependant, à l'heure actuelle, des lieux pouvant regrouper d'une part, des activités d'accueil et d'information, d'exposition, de conservation et de recherche. Les DRJSAC, en effet, constituent des services administratifs chargés essentiellement d'administrer le patrimoine et les activités culturelles. Les missions culturelles, implantées pour une durée déterminée par le Ministère de la Culture sur les sites classés Patrimoine mondial par l'Unesco, ont déjà fort à faire pour assurer, avec des moyens limités, la sauvegarde, la mise en valeur des sites et la sensibilisation des populations.

Dans ce contexte, la création d'un certain nombre de musées au niveau régional, des cercles ou municipal pourrait constituer un facteur structurant pour la politique de décentralisation culturelle. Localisés de manière stratégique, sur des sites à haute valeur ajoutée touristique et patrimoniale (les sites classés Patrimoine mondial, entre autres), ou dans des villes importantes, ces musées seraient conçus comme des organismes multifonctionnels. Ils devraient permettre par conséquent une meilleure sauvegarde et mise en valeur d'un patrimoine culturel mobilier et immobilier sensiblement appauvri par le pillage et le trafic, un fléau très présent au Mali, et par la perte progressive des savoir-faire et de la sensibilité artisanaux dans le domaine des métiers d'art et de l'architecture traditionnelle. Ils pourraient suppléer à la carence en structures d'accueil et d'information touristique sur les principaux sites maliens (à l'instar des syndicats d'initiative touristique présents partout en Europe), en distribuant conseils pour la visite, matériaux d'information sur les principales ressources culturelles et touristiques, proposant des

guides qualifiés et d'autres services. Ils permettraient ainsi une gestion plus coordonnée des flux touristiques en offrant un plus grand attrait pour les visiteurs sur les sites concernés, engendrant par conséquent de meilleures retombées économiques pour la localité (permanence plus longue des visiteurs, fréquentation des lieux d'accueil, de vente et de restauration, nombre de nuitées accru, etc.). Enfin, ils joueraient un rôle de première importance en tant que lieux de revitalisation et de diffusion de compétences artisanales et traditionnelles faisant partie intégrante de la culture africaine, tout en assurant une animation sociale et culturelle qui fait cruellement défaut dans ces localités.

4.1.2. Des musées décentralisés – Pour Qui ?

La question des publics-cible est essentielle, en amont de toute initiative de gestion décentralisée du patrimoine. La politique culturelle déployée jusqu'à présent en matière de gestion des sites et des musées a trouvé un répondant facile dans l'engouement naturel que connaissent les visiteurs étrangers pour un pays et des cultures d'un très grand intérêt patrimonial et artistique. L'action des Missions culturelles, par ailleurs, a réussi à établir un dialogue et une collaboration intéressants avec les populations des sites classés Patrimoine mondial de l'Unesco, qui peuvent tirer un motif de légitime fierté de l'intérêt suscité par leur architecture traditionnelle auprès des visiteurs étrangers.

Mais force est de constater qu'en matière de musées, les initiatives prises à ce jour n'ont guère suscité l'intérêt de la population malienne, urbaine et à fortiori rurale. L'approche adoptée traditionnellement, sans doute de nature trop occidentale, ne prenant pas en compte les valeurs particulières de la culture africaine (voir le paragraphe 2.1. de ce rapport), a abouti à une **fracture entre le public et le cadre institutionnel censé représenter et mettre en valeur son propre patrimoine**. Des concepts originaux et innovants, tels les « musées-banques culturelles » (Fombori, Kola...), présentent une portée nécessairement limitée et peuvent difficilement être appliqués à grande échelle.

C'est un des grands défis du processus de décentralisation, que de renouer le dialogue entre des institutions culturelles vues comme une émanation de la capitale, et des populations souvent indigentes, fortement imprégnées de culture traditionnelle, et aussi éloignées que possible de la notion occidentale de patrimoine. Pour le public national/local, le musée doit être un lieu de reconnaissance identitaire, créé en accord et en collaboration avec les populations, plutôt qu'imposé de l'extérieur. Le respect de l'identité de chaque groupe – traduit dans le choix des pièces exposées et dans la muséographie – devrait ainsi engendrer une certaine fierté d'être représentés au musée, favorisant un **processus indispensable de re-appropriation culturelle**. Le musée devrait également être considéré, dans une moindre mesure, comme un élément susceptible de générer un certain nombre de retombées économiques directes ou indirectes à l'échelle d'une communauté.

La conception, l'implantation, et la mise en œuvre du musée, feront l'objet par conséquent d'une **concertation préalable et approfondie avec la population** directement concernée. Des réunions avec les autorités villageoises et urbaines, avec les représentants des principales associations locales, avec les responsables des institutions scolaires, l'utilisation du réseau très serré de radios rurales maliennes, pourraient contribuer à l'établissement d'un dialogue constructif dès la phase d'étude préliminaire à l'implantation du musée et, le cas échéant, de collaborations précieuses pour la vie de l'institution.

La conception des futurs musées décentralisés, et leur programme d'activités, devront par conséquent viser les différentes catégories de publics concernés. En ce qui concerne les **visiteurs étrangers et nationaux**, le musée doit pouvoir leur fournir en priorité les informations et les services qu'ils recherchent (accueil et informations préliminaires à la visite de la ville ou du site, ou informations complémentaires en cours de visite, présentation du patrimoine régional/local selon un fil logique (thématique, chronologique, géographique...), d'éventuelles expositions temporaires, vente de souvenirs, détente et restauration...).

L'existence de musées décentralisés sur les sites historiques maliens leur permettra en outre une visite beaucoup plus enrichissante, le patrimoine du musée étant plongé dans son contexte historique et traditionnel.

Quant au **public local**, il faut souligner l'importance d'impliquer, aussi tôt que possible, le **public jeune et scolaire**, en développant une muséographie qui tienne compte également des spécificités de cette catégorie d'usagers, ainsi que des activités éducatives au sein du musée. Considéré, et employé, comme un outil de diffusion de connaissances par le corps enseignant, le musée peut ainsi devenir un élément central du système éducatif au niveau local.

Le public local adulte, dont l'implication vis-à-vis des activités énumérées ci-dessus sera sans doute moindre (sauf en cas d'activités événementielles, telles que les expositions temporaires), devrait être davantage intéressé par les spectacles et animations culturelles organisés dans l'enceinte du musée, ainsi que par les stages et formations artisanales que cette même institution devrait être en mesure de proposer.

4.1.3. Des musées décentralisés – Où ?

4.1.3.1. Localisation géographique

Dans une approche structurée d'implantation d'institutions muséales sur le territoire malien, la question de la localisation est également de première importance, et doit faire l'objet d'une attention particulière dans l'étude de faisabilité préalable. Cette évaluation dépend du croisement de plusieurs critères, dont la taille de la localité et le nombre d'habitants (publics-cible potentiels) l'intérêt culturel et patrimonial de la localité (pertinence du concept et de l'implantation d'un musée, et synergie avec patrimoine architectural ou archéologique), et les flux touristiques existants ou potentiels (garanties de viabilité économique du musée).

Le Mali, dont le patrimoine culturel et les traditions constituent l'un des principaux attraits, présente des axes de fréquentation touristiques particulièrement linéaires, reliant un certain nombre de sites et de villes « incontournables », figurant au programme de tous les tours opérateurs.

Cette route du tourisme malien, au départ de Bamako, relie les trois sites classés Patrimoine mondial par l'Unesco, et principales destinations touristiques du pays : Djenné, Bandiagara et les falaises Dogon et Tombouctou. Ces trois sites représentent également trois des grandes réalités géographiques, ethniques et culturelles maliennes : le fleuve et son Delta à Djenné, la falaise et les différentes ethnies Dogon à Bandiagara, et le désert, l'élevage et les cultures nomades à Tombouctou. Ce parcours traverse également deux grandes villes, situées sur le fleuve Niger et offrant d'indéniables attraits patrimoniaux et touristiques : Ségou, ancienne capitale du royaume bambara, ensuite siège de l'administration française, caractérisée par un patrimoine architectural colonial de grande qualité, et Mopti, agréable ville fluviale au carrefour entre le pays Dogon et Tombouctou. Un deuxième axe, au départ de Mopti, mène

vers Gao, où la fréquentation touristique est alimentée également par l'aéroport accueillant des touristes au départ de la France. Un troisième axe, passant par Sikasso, draine vers Bamako un tourisme provenant essentiellement du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire.⁶

Dans l'optique de la création d'un nombre limité de musées décentralisés d'une certaine envergure, il semble évident que les localisations à privilégier sont avant tout celles présentant les meilleures potentialités en termes d'intérêt culturel et de fréquentation.

En ce qui concerne la région de Mopti, une complémentarité intéressante se dégage entre Djenné et Bandiagara, localités aux caractères culturels très marqués, et le chef-lieu régional. Sur les sites nommés, les deux musées déjà programmés, de niveau régional, de cercle ou municipal, auraient une destination muséologique précise :

- la ville de **Djenné**, son contexte immédiat (le site archéologique de Djenné-Djenno, les sites archéologiques des environs...) **et le Delta intérieur du Niger** (embrassant une aire culturelle allant de Ségou à Niafounke). Le musée traiterait des aspects liés à la géographie, environnement, histoire, anthropologie, architecture, entretien/conservation/restauration, art et artisanat..., de l'aire culturelle concernée.
- **Bandiagara** et la falaise Dogon (géographie, environnement, histoire, archéologie, anthropologie, architecture, gestion du site, art et artisanat...).

La ville de **Mopti**, par contre, pourrait accueillir un musée régional consacré plus spécifiquement au Niger et aux cultures du fleuve (Bozo, pêche, batellerie, riziculture...), mais faisant également le trait d'union entre toutes les ethnies et les particularismes culturels de la région. Ce musée bénéficierait des flux significatifs de visiteurs transitant par Mopti, y compris ceux arrivant directement d'Europe par avion, contribuant sans doute à rallonger leur permanence dans la ville. La population de la ville et des environs pourrait également constituer un public-cible pour ce musée (public scolaire, jeunes, adultes). Un rapport proposant une analyse économique du contexte pour la construction d'un tel musée a été réalisé en 2003, et a abouti à un certain nombre de solutions intéressantes, laissant supposer une réelle viabilité économique pour cette initiative.⁷

La ville de **Tombouctou**, beaucoup plus isolée que les destinations citées plus haut, mériterait néanmoins une structure muséale adaptée à l'importance historique, culturelle et touristique de la localité. Fédérant toutes les initiatives déjà existantes (bibliothèques, musée privé Heinrich Barth etc.), selon une logique de musée de site, et intégrant l'actuel musée municipal, le nouveau musée jouerait un rôle essentiel de coordination de l'accueil et de l'offre touristique à Tombouctou, constituant une interface entre les aspects scientifiques et culturels et touristiques. Les contenus du musée seraient consacrés spécifiquement à la ville de Tombouctou ainsi qu'aux différentes ethnies représentées, sous différents angles (géographiques, historiques, anthropologiques, architecturaux, artistiques, artisanaux...). Une étude de faisabilité approfondie est toutefois encore à réaliser en vue d'un tel développement.

⁶ Des chiffres de fréquentation touristique ont été avancés par plusieurs responsables de ces sites ainsi que par les responsables locaux de l'OMATHO, parfois sur la base d'un calcul estimatif. Ils sont donc à prendre comme des ordres de grandeurs. Djenné (15.000 visiteurs/an) ; pays Dogon (environ 80.000 visiteurs/an) ; Tombouctou (entre 5000 et 10.000 visiteurs /an). Mopti drainerait une grande partie des visiteurs du pays Dogon (entre 10.000 et 20.000). Sikasso, en tant que lieu de passage vers le Mali depuis le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire, serait parcourue annuellement par environ 10.000 visiteurs.

⁷ Proposition de programme muséographique et de construction d'un musée d'Arts et de Tradition à Mopti (République du Mali), dit « Musée du Delta ». Analyse économique du contexte réalisée par l'association « Action Mopti » en juin 2003.

En ce qui concerne **Gao**, malgré sa situation excentrée dans le pays, la localité est bien desservie par la route nationale N16 et accueille de nombreux passagers des vols Paris-Gao organisés par l'agence Point-Afrique durant l'hiver. Le développement, chaque année, de festivals du désert, draine de nombreux visiteurs dans cette région. La ville compte, de plus, quelque 60.000 habitants. Le développement d'un nouveau musée régional pourrait se justifier, comme l'a démontré une étude de faisabilité réalisée en 2001⁸. Cette nouvelle structure absorberait et poursuivrait les mêmes objectifs que le musée du Sahel déjà existant, mais moribond, en étant dotée d'infrastructures plus adaptées.

A **Sikasso**, le musée déjà programmé dans le cadre du 8^{ème} FED, se voulant comme un musée généraliste destiné à valoriser le patrimoine culturel régional devrait contribuer à renforcer l'intérêt touristique de cette ville au passé prestigieux, mais dont le patrimoine actuel est fortement appauvri. Il pourrait ainsi constituer une attraction importante pour les visiteurs de passage, susceptible de prolonger leur permanence dans la localité, et servir d'outil de diffusion culturelle et de citoyenneté pour les populations locales.

D'autres parties du pays, aux potentialités touristiques avérées, notamment la région de Koulikoro, de la Boucle du Baoulé et du Pays Manding pourraient également prétendre légitimement à être représentées par un ou plusieurs musées décentralisés.

4.1.3.2. Implantation et architecture

Le site choisi pour **l'implantation** du futur musée peut influencer grandement le succès de l'initiative. Une situation centrale, sur un lieu à connotation historique, favorisera l'identification physique et culturelle de l'institution au sein de la ville, ainsi que l'accès aux piétons. Selon l'importance du musée, il faut tenir compte toutefois également de l'accessibilité du site par la route, de la nécessité d'aires de parking, ainsi que des éventuelles possibilités d'extension de l'édifice. Ces considérations pousseront parfois à opter pour une implantation plus périphérique. Dans ce cas, le musée devrait créer idéalement une synergie avec d'autres structures à caractère culturel et touristique situés à proximité (salles de spectacle, hôtels, ou sites et monuments).

En ce qui concerne **l'architecture**, la tendance actuelle à construire systématiquement du neuf est à proscrire. La réhabilitation d'un édifice historique, constituant éventuellement un exemple intéressant d'architecture traditionnelle peut représenter une réelle valeur ajoutée pour le musée. Les mêmes remarques que pour l'emplacement sont cependant d'application à ce propos. Les contraintes imposées par un édifice existant en matière d'espace et/ou d'accessibilité peuvent nécessiter le choix d'une nouvelle construction. Dans ce cas, on privilégiera la typologie et les techniques traditionnelles de construction, afin de permettre une intégration optimale du musée dans le contexte environnant et de constituer, en soi, un exemple de valorisation des savoir-faire artisanaux actuellement menacés.

⁸ *Demande de cofinancement pour doter le musée du Sahel de Gao de nouveaux locaux et d'un nouvel équipement.* Réalisé par les responsables du musée du Sahel, en collaboration avec l'Association Française des Volontaires du Progrès, Octobre 2001.

4.2. Modalités de fonctionnement des musées décentralisés

4.2.1. Approche scientifique et technique

4.2.1.1. Le concept du musée

En amont de la réalisation du musée, il y a lieu d'identifier et définir une thématique et un concept muséologique qui illustrent et valorisent les spécificités des patrimoines et des identités culturelles représentés dans le territoire concerné, et répondent aux besoins spécifiques de ce territoire. C'est au niveau de la concertation préalable entre les différents acteurs scientifiques et techniques impliqués (Musée national, Direction nationale du Patrimoine culturel, Missions culturelles, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Collectivités territoriales) ainsi que de l'étude de faisabilité approfondie successive, que toutes les options devront être prises en ce qui concerne les quatre axes fondamentaux :

- les collections
- les publics
- les lieux
- les personnels.

Cette concertation préalable ainsi que l'étude de faisabilité devront répondre aux questions suivantes : quoi ? Pourquoi ? Avec quoi ? Où ? Pour qui ? Avec qui ? Quelles sont les potentialités culturelles et touristiques de la localité et du futur musée ? Que viendront chercher les visiteurs dans le futur musée ? Comment la mise en espace, l'installation, la signalétique pourront-elles contribuer à rendre les collections plus accessibles ? Quelle politique tarifaire devra être mise en place ? Comment fidéliser le public local tout en attirant des publics qui n'ont pas l'habitude de fréquenter ce type de lieux culturels ? En ce qui concerne les lieux, une analyse technique du bâtiment devra être réalisée (s'il existe), ainsi que la description des espaces nécessaires au fonctionnement du musée, leur disposition et caractéristiques techniques. Des considérations devront être avancées sur le style architectural de l'édifice (s'il est à construire), ainsi que sur les techniques de construction à mettre en œuvre (techniques traditionnelles, utilisation du banco etc.).

En outre des propositions devront être faite en ce qui concerne le **fonctionnement** du futur musée : les compétences requises pour occuper les différents postes au sein du musée, le profil précis de ces postes et leur nombre.

Enfin, une **estimation budgétaire réaliste** sera effectuée, en ce qui concerne les coûts initiaux de la construction/de la réhabilitation de l'édifice, de l'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs, de la mise à disposition des collections (si elles existent) et de la muséographie, des équipements techniques et de bureau. Elle devra prévoir ensuite les coûts récurrents de collecte et d'acquisition de nouvelles collections, des éventuelles expositions temporaires, du personnel, de fonctionnement et d'entretien. L'estimation portera également sur les recettes potentielles du futur musée : billetterie, vente de documents, de souvenirs et d'artisanat, location d'espaces, cafeteria - restaurant, ..., permettant de prévoir de quelles dotations publiques éventuelles le musée devrait bénéficier pour pouvoir fonctionner correctement.

4.2.1.2. Les fonctions du musée

S'agissant d'une institution culturelle à caractère scientifique, il est essentiel d'assurer le maximum de garanties de rigueur et de sérieux dans la réalisation des différentes étapes qui mèneront à la création du musée et à son fonctionnement quotidien.

Etant données les considérations préliminaires sur la notion de patrimoine en Afrique (cf. chapitre 2.1. du présent rapport) il est nécessaire de rechercher un modèle d'institution qui puisse concilier à la fois le rôle du **musée au sens propre du terme**, appliquant des normes de conservation, d'exposition et de gestion universellement reconnues, et codifiées par le Conseil International des Musées (ICOM), celui **d'outil de diffusion des connaissances**, prenant en compte les spécificités du patrimoine et du public africain (importance du contexte immatériel des objets, méfiance du public vis-à-vis de l'institution muséale et d'une approche trop esthétique, ...), et constituer en même temps **un lieu de détente et d'animation**.

L'ICOM fournit la définition de musée suivante :

« Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation ».

Cette définition très large, délimitant les fonctions générales du musée, peut parfaitement être utilisée comme base pour la création d'un musée décentralisé au Mali. L'ICOM précise d'ailleurs à cet égard qu'elle « doit être appliquée sans aucune limitation résultant de la nature de l'autorité de tutelle, du statut territorial, du système de fonctionnement ou de l'orientation des collections de l'institution concernée ». De même, le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* fixant les *normes minimales* de conduite et de performance auxquelles l'ensemble de la profession muséale à travers le monde peut raisonnablement aspirer, peut constituer un outil de référence précieux pour la création d'un musée, la gestion de son personnel et la réponse aux attentes du public. De plus, il peut jouer un rôle quasi juridique lorsque la législation est mal définie ou inexistante sur les questions concernées. Pour les détails du *Code*, nous renvoyons à la copie jointe en annexe. Nous attirons néanmoins l'attention sur le chapitre 2. *Principes de base pour la direction d'un musée*, qui constituent la *condition sine qua non* pour le bon fonctionnement de toute institution muséale.

Les musées concernés par le présent rapport sont destinés, néanmoins, à assumer un certain nombre d'autres fonctions et services, qui ne sont pas pris en considération dans la définition de base de l'ICOM.

Afin de pallier à la pénurie d'infrastructures d'animation sociale et culturelle dans la plupart des localités maliennes, le musée sera appelé à jouer un rôle central dans la vie des localités concernées, offrant des fonctions et services relevant également d'un centre culturel, ainsi que d'un bureau d'accueil touristique. Ces organismes poursuivront par conséquent quatre objectifs essentiels :

- 1) la **collecte et la documentation, l'inventaire, l'étude et la diffusion, la conservation et l'exposition** de pièces, documents, témoignages appartenant au patrimoine national, régional ou local (FONCTIONS MUSEOLOGIQUES)
- 2) la **sensibilisation** des populations et des visiteurs (pillage, trafic d'objets ethnographiques etc.), l'organisation **d'activités éducatives** pour le public scolaire et jeune, la **formation** et le perfectionnement aux techniques artisanales traditionnelles

(architecture traditionnelle, sculpture, tissage, orfèvrerie, cuir...) (FONCTIONS EDUCATIVES)

- 3) **l'animation** culturelle des localités concernées, en accueillant des spectacles relevant de la culture traditionnelle (danses, contes, musique...) ou des expressions culturelles plus contemporaines (projection de films, concerts de musiques pop...). (FONCTIONS D'ANIMATION CULTURELLE)
- 4) **l'accueil** et **l'information** des visiteurs, y compris par le biais de boutiques de souvenirs et d'artisanat, de cafés restaurants, d'un cybercafé, d'un bureau de guides. Présence éventuelle d'ateliers d'artisans (SERVICES D'ACCUEIL ET D'INFORMATION)

- *Fonctions muséologiques*

▪ Collecte et documentation

Dresser une politique permanente de collecte et de documentation d'objets matériels et d'expressions immatérielles en relation avec le thème du musée, par différents moyens et supports (objets, documents, vidéos, enregistrements, ...). Entretenir des contacts avec les détenteurs identifiés et développer, à côté de l'acquisition classique de pièces, des solutions alternatives et inédites en suscitant une démarche participative de la part de la population (p.ex. dépôt de pièces au musée par les particuliers, avec possibilité de les récupérer en cas de nécessité, contre un intéressement aux résultats financiers du musée et versement trimestriel d'une petite somme).

Identifier et allouer les ressources budgétaires nécessaires (Etat, fonds propres, dons, partenariats...)

▪ Inventaire

Mettre en place un processus d'inventaire systématique des collections existantes et de toute nouvelle pièce ou document entrant dans la collection. Faire recours à un système d'inventaire unifié ou compatible permettant le recoupement et l'échange d'informations avec d'autres musées (cf. normes CIDOC, élaborées par le Comité international pour la Documentation de l'ICOM). Privilégier d'emblée, dans la mesure des possibilités, un inventaire sur support informatique.

▪ Etude et diffusion

Mener des activités d'étude et de diffusion des collections conservées, éventuellement en sollicitant la participation de chercheurs extérieurs, en développant des partenariats avec le monde universitaire etc. Mettre à la disposition du public les résultats des recherches, sur support papier (publication, photocopies...) ou sur internet.

Prévoir un petit centre de documentation, réunissant les principales publications disponibles sur la région concernée et ses cultures, ainsi qu'éventuellement d'autres documents (photos, vidéos...).

▪ Conservation et sécurité

Mettre en place une politique de conservation préventive et curative de l'ensemble des collections contre les facteurs de dégradation (chaleur, lumière, insectes parasites...), de vandalisme etc. Nettoyage des salles, dépoussiérage des objets, utilisation des produits de conservation, mise en place d'un système de contrôle des objets et salles d'exposition et en réserve. Assurer la sécurité des collections contre le vol et l'incendie (cf. collections zoologiques conservées dans des solutions hautement inflammables...).

- Exposition

Assurer au public des expositions permanentes, temporaires et éventuellement itinérantes, pouvant intéresser les différents types de publics concernés. Définir des thèmes et des scénarii d'exposition selon une approche didactique favorisant la compréhension de la part du public local. Faire recours aux différents moyens disponibles (photo, vidéo...) pour évoquer le contexte culturel des pièces exposées. Tenir compte des sensibilités particulières des différentes populations dans l'exposition de pièces à caractère rituel ou magique. Prévoir les besoins spécifiques du public scolaire (espaces de dégagement devant certaines pièces ou vitrines significatives). Prévoir une information muséographique (informations générales, identification des pièces) lisible et en plusieurs langues (bambara, français, anglais).

- *Fonctions pédagogiques et éducatives*

- Sensibilisation

Organiser des activités de sensibilisation et d'information vis-à-vis des populations locales, comme des visiteurs, sur les valeurs identitaires du patrimoine, la lutte contre le pillage et le trafic (réunions d'information avec autorités villageoises, ateliers avec jeunes scolaires, conférences, projections, panneaux d'information lisibles dans le musée...)

- Activités pédagogiques

Assurer l'accueil et l'information du public scolaire, par l'organisation d'activités pédagogiques et ludiques de découverte du patrimoine, de l'histoire, de l'identité. Information des professeurs d'école (séances d'information, réalisation de valises pédagogiques...)

- Formation et perfectionnement aux métiers d'art et aux techniques artisanales

Organisation d'ateliers destinés à l'apprentissage des métiers d'art et des techniques artisanales, coordonnés par des professionnels du secteur (tissage, cuir, sculpture, orfèvrerie, entretien des édifices en *banco*...). Ces activités de formation pourraient être facilitées par la présence d'ateliers artisanaux dans l'enceinte du musée, ou dans les environs immédiats. En ce qui concerne l'entretien des édifices traditionnels, le musée pourrait organiser des stages pratiques sur le terrain.

- *Animations culturelles*

- Le musée comptera dans son personnel des animateurs pouvant assurer la coordination des animations culturelles prévues au programme : spectacles (danse, musique, théâtre, marionnettes, contes), en puisant dans les ressources traditionnelles de la région, ou en faisant appel à des artistes privilégiant des expressions plus contemporaines, projection de films etc. Les préposés se chargeront d'élaborer un programme de manifestations régulier, de manière à susciter l'attente et l'attention du public local.

- *Services d'accueil et d'information*

- Voir notre section 4.2.5.

4.2.1.3. *L'accompagnement scientifique et technique*

- *L'appui du Musée national du Mali, de la Direction nationale du Patrimoine culturel et des Missions culturelles*

Toute création de musée décentralisé de type public ou associatif pourra faire l'objet d'un accompagnement scientifique et technique fourni par le personnel du **Musée national du Mali** et par la **Direction nationale du Patrimoine culturel** (ainsi que par ses représentations régionales, les DRJSAC) ou par les **Mission culturelles** détachées par le Ministère de la Culture sur le sites classés Patrimoine mondial. Cet accompagnement est d'importance essentielle, car émanant de structures qualifiées, ayant parmi leurs attribution l'appui à la création de musées décentralisés.

Les missions de la DNPC et du MNM sont ainsi précisées dans la loi :

DNPC

- élaborer et mettre en œuvre les éléments de la politique nationale dans le domaine du patrimoine culture ;
- identifier et inventorier tous les éléments du patrimoine culturel sur toute l'étendue du territoire national ;
- protéger, restaurer et promouvoir le patrimoine culturel national.

Division Musées

- mettre en œuvre la politique muséale ;
- veiller au respect de la réglementation régissant les musées ;
- veiller à la sauvegarde des éléments du patrimoine culturel meuble ;
- *coordonner les activités des musées publics ou privés, régionaux et locaux ;*
- *encourager la création des musées sur toute l'étendue du territoire national.*

MNM

- effectuer sur l'ensemble du territoire national, des activités de recherche et de collecte en vue de documenter et d'enrichir le patrimoine culturel de la nation ;
- veiller à l'inventaire et à la création des conditions adéquates de conservation de ses collections *[muséales]* ;
- veiller à la présentation des œuvres au public et favoriser l'accès à l'information et à l'éducation du plus grand nombre ;
- collaborer avec les institutions nationales et internationales à la protection du patrimoine culturel national ;
- *conseiller et appuyer les collectivités territoriales, ainsi que tout organisme public ou privé intéressé, à la création de musées ;*
- *appuyer la conception et la réalisation des musées régionaux et locaux ;*
- *assister techniquement les musées régionaux et locaux et contribuer à la formation de leur personnel.*

Pour ce qui concerne les musées décentralisés, le partenaire indiqué dans la loi est le Musée National pour l'accompagnement scientifique (formation, études muséologiques, muséographie, gestion de musées, etc.). Néanmoins, la protection, la sauvegarde et la promotion du patrimoine culturel national dont sont notamment dépositaires les musées décentralisés, revient à la DNPC qui, à ce titre, exercera un droit de regard sur les biens du patrimoine culturel national.

Par ailleurs, après analyse des missions de la Division Musées de la DNPC, nous constatons un risque de chevauchement entre les compétences de celle-ci avec celles du MNM. Cette question pourrait s'avérer embarrassante en cas de prise en charge concurrente par les deux entités étatiques. Aucune entité ne disposant d'une tutelle administrative sur l'autre, il s'avère indispensable d'apporter un correctif de nature réglementaire pour trancher cette question.

Quant aux Missions culturelles, leur présence sur le terrain, dans les localités concernées, leur permet de jouer un rôle actif dans la coordination et/ou l'accompagnement des initiatives muséales.

Cet accompagnement pourra s'exercer dans plusieurs domaines :

1. Aide à la réflexion préliminaire et à la conception d'un musée (MNM/DNPC)

Le directeur ainsi que les responsables des différents départements du Musée national (conservation, exposition, documentation...) et de la DNPC/DRJSAC/MC participeront aux réunions de concertation avec les autres parties concernées (Ministère de l'Artisanat et du Tourisme, Direction nationale des Activités culturelles...) et les représentants des collectivités territoriales ainsi qu'aux missions d'évaluation préliminaires visant à définir le concept et les caractéristiques générales du musée.

2. Participation au Comité scientifique et de pilotage (MNM/DNPC)

Un représentant du MNM et/ou de la DNPC pourra être nommé au sein du Conseil d'Administration et du Comité scientifique, et participer ainsi activement et sur une base régulière à la gestion du musée et de ses activités.

3. Formation et perfectionnement du personnel (MNM)

Il semble d'une importance essentielle pour la viabilité du musée qu'au moins le directeur présente déjà une formation préliminaire satisfaisante (si possible de niveau universitaire). Les différentes catégories de personnel en charge du musée pourront néanmoins bénéficier d'une formation et de perfectionnements au sein du MNM. Cette formation/perfectionnement prendra la forme de stages de plusieurs mois au sein des différents départements du MNM, pouvant être renouvelés régulièrement. Au cours de ces stages, ils seront confrontés aux multiples questions intervenant dans la gestion d'un musée, et pourront bénéficier d'une introduction aux techniques de collecte et de documentation, d'inventaire, à la conservation préventive, aux techniques d'exposition ainsi qu'à la gestion économique du musée.

4. Suivi en cours de réalisation et durant le fonctionnement (MNM/DNPC)

Des professionnels du MNM ou de la DNPC pourront régulièrement être appelés à fournir leur assistance à des musées décentralisés, pour toutes questions techniques et scientifiques.

Remarque importante : les ressources humaines du MNM et de la DNPC étant limitées, la mission d'accompagnement et d'appui scientifique et technique pourra être effective dans la perspective de la création d'un nombre réduit de musées décentralisés sur le territoire du Mali. Une réflexion devra en tout cas être menée au sein des deux institutions, afin d'inscrire l'appui à la décentralisation parmi les nouvelles priorités, en prévoyant, le cas échéant, un renforcement des ressources humaines (p.ex. en nommant un ou plusieurs experts supplémentaires, de niveau universitaire, ayant parmi leurs attributions l'assistance technique et scientifique aux musées décentralisés).

- Autres initiatives de coopération scientifique et technique

Le Mali possède une longue tradition de coopération culturelle et technique avec des organismes internationaux, ou des institutions culturelles étrangères. De nombreux projets ont été menés à bien grâce ce type de collaboration, régie par des intérêts réciproques. Dans le cadre de la création d'un musée décentralisé répondant aux normes essentielles en matière technique et scientifique, la collaboration régulière dans le cadre d'une forme de « **jumelage** » – ou dans le cadre de projets spécifiques – avec une ou plusieurs institutions culturelles

étrangères pourrait représenter un complément précieux à l'accompagnement du MNM/DNPC.⁹ Ce partenariat peut prendre la forme de stages de perfectionnement pour des professionnels maliens auprès de l'institution partenaire, ou d'une collaboration sur le terrain au Mali même entre les personnels des deux institutions.

4.2.2. Approche organisationnelle

Selon une approche réaliste, pour un musée de taille moyenne on peut envisager la structure organisationnelle suivante. Le personnel comprend un directeur qui est également membre du conseil d'administration (instance supérieure comprenant les responsables politiques des collectivités territoriales de tutelle) et d'un comité scientifique (comité d'accompagnement) comme développés par ailleurs. En plus du directeur, l'équipe sera composée d'un administrateur logistique (faisant office de directeur adjoint en cas d'absence du premier), d'un animateur culturel, d'un animateur multimédia et d'un(e) secrétaire de direction.

- Mode de décision collégial

Il est souhaitable que la prise de décision au sein du personnel se fasse sur un **mode collégial** et non pyramidal. Nous insistons sur ce mode de gestion du musée, qui sort des pratiques administratives usuelles et qui vise tant à assurer une gestion plus dynamique de la structure qu'à responsabiliser chacun des membres du personnel.

- Attributions des membres du personnel

Directeur	Administrateur – Logisticien	Animateur Culturel	Animateur Multimédia	Secrétaire de Direction
<ul style="list-style-type: none"> - coordination générale - relations publiques et communication - muséographie - collecte de pièces - calendrier des activités - jumelages - communication - promotion 	<ul style="list-style-type: none"> - gestion comptable - logistique - gestion de l'artisanat (location de boutiques ou vente d'objet) 	<ul style="list-style-type: none"> - coordination des animations temp. (v. fonctions EC) - coordination des ateliers - contacts artistes - coordination bureau des guides 	<ul style="list-style-type: none"> - coordination des activités multimédia - formations au NTIC / multimédia - infographie de l'EC - diffusions de films 	<ul style="list-style-type: none"> - billets entrée - secrétariat - téléphoniste - contacts public
formation universitaire	formation gestion (Bac +2)	formation animateur culturel (Bac +2)	formation multimédia* (Bac +2) * voir 9 ^{ème} FED	formation secrétariat de direction (Bac +2)

⁹ Un exemple de partenariat en Afrique sub-saharienne est le jumelage de musées africains et de musées européens réalisé dans le cadre du Swedish-African Museum Programme (SAMP) de l'ICOM, soutenu par le Swedish International Development Authority (SIDA). Des musées africains et suédois ont ainsi développé un partenariat équitable, et des échanges croisés très fructueux. De même, le Musée royal d'Afrique centrale de Tervuren (Belgique) déploie une collaboration suivie avec de nombreux musées d'Afrique centrale par le biais des programmes annuels successifs de l'accord-cadre conclu avec la Coopération belge au Développement.

Personnel complémentaire : Guides (ville / musée), gardiens / personnel d'entretien (pour mémoire).

- Formation du Personnel

Chacun des membres du personnel du musée, en plus du niveau de formation requis ci-dessus, sera soumis à un cursus de formation appropriée (spécifiquement aux tâches qui lui incombent) au Musée National ou dans toute institution muséale ou scientifique qui le propose (voir le point 4.2.1. de notre rapport).

4.2.3. Approche juridique et administrative : comité de pilotage, conseil d'administration, comité scientifique et classement

Tableau 2 – Structuration des musées décentralisés (voir page suivante)

- Base légale

La base légale ou personnalité morale des musées décentralisées reste problématique à l'heure actuelle. Un vide juridique reste à combler en la matière.

En effet, ce qui existe pour la création de musées au niveau national réside dans l'apport de la loi sur les établissements publics (Loi n° 96-015 du 13 février 1996 portant statut général des Etablissements publics à caractère scientifique, technologique ou culturel).

Il n'existe pas de telle latitude laissée aux collectivités territoriales en vue de créer de tels établissements sans passer la voie législative. Ce qui limite, de facto, l'autonomie et la marge de manœuvre des collectivités territoriales.

Si la loi sur la décentralisation dispose qu'une collectivité territoriale peut disposer des matières culturelles sans nouvelle disposition organique, ceci n'implique pas la création d'une entité autonome, ce que nous requérons pour assurer une pleine indépendance de l'institution muséale.

Il est donc envisageable, dans l'immédiat, que des institutions muséales soient créées en toute légalité sous l'égide des collectivités territoriales. Il sera utile, et nous insistons sur ce point, de légiférer ensuite pour que des établissements publics décentralisés du type de ceux prévus dans la loi (Loi n° 96-015 du 13 février 1996 portant statut général des Etablissements publics à caractère scientifique, technologique ou culturel) soient mis en œuvre et voient ainsi leur autonomie juridique et financière garantie.

- Comité de Pilotage

Le comité de pilotage est constitué lorsque le projet s'engage. Le maître d'ouvrage invite à ses travaux les représentants des administrations concernées et les partenaires du projet. Le suivi du projet est de sa compétence. Le chef de projet, le maître d'œuvre y rendent compte de leurs travaux.

Le recrutement provisoire mais immédiat d'un *chargé de mission* s'impose. Ce chargé de mission sera chef de projet et, tout particulièrement, élaborera le concept muséologique. Ce poste évoluera, dès que possible, vers le recrutement d'un directeur du musée.

Lorsque les travaux sont terminés, le comité de pilotage se mue en *conseil d'administration*.

- *Conseil d'administration*

Instance de gestion administrative et comptable qui se réunit à intervalles réguliers et au sein de laquelle siègent les autorités de tutelle (région – cercle – commune) et les représentants des collectivités territoriales.

Exemple de composition du conseil d'administration d'un musée régional :

- Directeur du Musée
- Représentant DNPC / DRJSAC / MC
- OMATHO
- Président de l'Assemblée Régionale
- Maire
- Haut Commissaire

- *Le Comité Scientifique*

Le comité scientifique réunit chercheurs, muséographes, etc. à l'invitation du conseil d'administration. Instance de confrontation interdisciplinaire d'échanges, d'enrichissements, le comité scientifique doit éviter deux écueils : il n'a pas à imposer des choix de gestion ; il ne peut se substituer au conseil d'administration pour l'administration du projet. Cependant, pendant une période de trois ans (rodage), il est hautement souhaitable d'allier ce comité directement aux décisions du conseil d'administration afin d'apporter un maximum de soin dans la mise en œuvre des projets muséaux.

- *Le statut juridique des collections*

Le statut juridique des collections est l'une des clefs du devenir d'un projet muséal. Une propriété publique, une propriété d'association dont les statuts incluent des clauses d'inaliénabilité ou d'inaltérabilité de dévolution semblent représenter les statuts les plus adaptés pour les collections d'un musée établi sur des bases professionnelles et soucieux de l'avenir des objets dont il assure la conservation et l'exposition. Les conventions de dépôts peuvent en effet constituer des sources de conflits potentiels. La question est particulièrement cruciale pour les musées de type associatif, pour lesquels il faudra identifier, et déterminer avec clarté la propriété de l'association, les collections privées de membres, les dépôts...

Toutefois, même dans le cas où un objet entrerait dans le domaine public, il serait opportun de prévoir la possibilité, dans certains cas et lorsque la pièce présente une valeur rituelle particulière, de son retour momentané dans son contexte d'origine, à l'occasion par exemple d'une cérémonie. Cette clause particulière tient compte de la nécessité d'établir et de maintenir le dialogue et la collaboration entre l'institution muséale et les communautés susceptibles de lui confier, ou lui aliéner, des pièces de leur patrimoine. Elle doit être appliquée au cas par cas, en étant bien évidemment assortie de toutes les précautions juridiques et scientifiques nécessaires, afin d'assurer le retour de la pièce au musée, et éviter d'éventuelles détériorations.

- *Le classement des musées décentralisés et intégration au Réseau.*

Le classement (*ou agrément*) est une procédure administrative à créer en faveur des institutions muséales décentralisées. Ce label de qualité pourrait être délivré par le Ministre de la Culture, sur propositions d'une commission comprenant les représentants de diverses institutions compétentes (DNPC, MN, Administration Territoriale, Commission Nationale de Sauvegarde du Patrimoine Culturel ...). Cette commission examinera :

- l'intérêt des collections (valeurs historique, artistique, ethnographique, identitaire ; représentativité et spécificité de l'ensemble...),
- le statut juridique des collections (problèmes éventuels liés à la propriété des pièces constituant les collections, questions juridiques à résoudre...),
- le projet scientifique et culturel (la pertinence, l'originalité, l'intérêt du concept muséal ; les garanties scientifiques fournies quant à son effective mise en œuvre...),
- la politique d'acquisition et d'investissement (méthodologie d'acquisition escomptée, moyens à disposition, perspectives d'accroissement des collections..),
- le plan de gestion financière du musée (pertinence et réalisme de la programmation financière, mécanismes d'autofinancement mis en place, besoins en matière de subsides publics...)
- les moyens en personnel (composition et compétence de l'équipe mise en place, besoins en personnel...)
- l'implication dans le réseau local, régional et national des musées (complémentarité du musée par rapport aux autres infrastructures culturelles ou touristiques de la localité ; inscription du musée dans des réseaux nationaux ou internationaux ; partenariats nationaux ou internationaux déjà lancés ou au programme, ...).¹⁰

Les institutions muséales adresseront une demande de classement à la Commission *ad hoc* (à créer). Ensuite, la Commission accordera ou non le *classement* (« musée classé »).

L'intérêt du classement est double : si la liberté de création de musées ou d'institutions similaires est réaffirmée comme une liberté absolue dans le chef des collectivités territoriales, l'incitant important qu'est le classement leur permettra de bénéficier de :

- subventions annuelles de l'Etat pour couvrir des frais de fonctionnement (en personnel, par exemple) ;
- faire partie intégrante du *Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali* (structure collective à créer sous l'autorité du Musée National) en charge d'élaborer et de mettre en œuvre une politique coordonnée de communication vers les différents publics. (voir notre point 4.2.5.)
- adoption d'un cadre législatif et réglementaire allégé pour la création d'entités muséales flexibles. Ce cadre devra être gérable par les collectivités territoriales de façon autonome, tout en gardant à l'esprit l'accompagnement étatique pour ce qui est des aspects scientifiques et techniques.

¹⁰ Cf. le *Manuel de Muséographie. Petit guide à l'usage des responsables de musée*, sous la direction de Marie-Odile de Bary et Jean-Michel Tobelem, Editions Séguier – Option Culture.

4.2.4. Approche financière

Un musée atteint rarement un seuil de rentabilité lui permettant une totale autonomie financière. En effet, les nombreuses fonctions que l'on entend lui faire remplir (éducation, ouverture à la culture, présentation de formes d'arts rares ou menacées, conservation de pièces anciennes, etc.) le poussent inmanquablement à dépendre de ressources externes. D'où la difficulté d'assurer sa pérennité.

Deux conséquences directes découlent de cet état des choses :

- les musées ne peuvent jamais constituer des sociétés à but commercial ;
- les musées dépendent le plus souvent de subventions publiques pour assurer leurs frais de fonctionnement.

Ces aspects sont abondamment traités lors des études de faisabilité approfondies nécessaires à la création d'un musée. Néanmoins, il nous semble essentiel de pointer les différents types de ressources – liste non exhaustive – auxquelles peut faire appel un gestionnaire de musée dans l'exercice de ses fonctions.

4.2.4.1. Subventions

- *Subventions annuelles*

Les collectivités territoriales peuvent bénéficier d'appui de l'Etat central pour assurer des frais de fonctionnement comme des frais de personnel, par exemple. Nous suggérons que cette possibilité soit ouverte aux institutions muséales qui auront obtenu le classement du Ministère de la Culture (voir *supra*).

- *Droits de tirage (ANICT / Agence Nationale d'Investissement des Collectivités territoriales)*

A concurrence du budget global qui leur est alloué annuellement, les collectivités territoriales peuvent déterminer une enveloppe financière qui sera réservée à leur musée. Pour les précisions techniques, les collectivités territoriales peuvent s'adresser aux CCC dont la fonction est d'assurer une aide technique dans l'élaboration des budgets.

- *PSIC – Programme de soutien aux initiatives culturelles*

Dans le cadre d'activités ponctuelles (ateliers, expositions, festivals, ...), les collectivités territoriales peuvent faire appel au PSIC pour financer en partie (à concurrence de 80% maximum) les activités qu'elles ont programmées.

- D'autres mécanismes financiers peuvent être mis en place à partir des taxes et accises perçues sur le tourisme (par l'OMATHO, par exemple) et ristournées aux musées de façon proportionnelle (pourcentage).

- *Bailleurs de fonds internationaux*

Les bailleurs de fonds multilatéraux (Commission Européenne, Banque Mondiale, Agences des Nations Unies, Agence de la Francophonie, etc.) et bilatéraux (coopération française, allemande, néerlandaise, etc.) peuvent appuyer des actions décidées par les musées, parfois même la construction de musées. Un suivi attentif de leurs procédures et conditions d'octroi de fonds est vivement conseillé aux gestionnaires de musées en vue d'animer leurs institutions.

- *Bailleurs de fonds décentralisés*

Une coopération est également envisageable avec des acteurs de type décentralisé (non étatiques) :

- coopération avec des institutions : entités muséales, des institutions de conservation, des centres culturels, des universités, etc.
- coopération entre collectivités : villes, régions, etc.
- coopération financière avec des entreprises : partenariat, sponsoring culturel

4.2.4.2. Recettes et mécénat

- *Recettes du musée*

Différents types de recettes muséales sont possibles :

- les recettes propres des musées sont liées à leur service de billetterie (entrées aux expositions permanentes et aux activités ponctuelles ou régulières),
- Les *recettes complémentaires* peuvent se présenter de différentes manières :
 - échoppe de souvenirs et artisanat (vente d'articles ou droit d'occupation de boutiques d'artisanat gérées par des indépendants) ;
 - cafeteria ou restaurant (même principe : exploitation directe ou location perçue en cas d'exploitation par un indépendant) ;
 - cybercafé (recettes résultant de l'utilisation par le public des ordinateurs et de la connexion internet, mais également de formations aux NTIC).

- *Mécénat privé ou d'entreprise*

Le mécénat peut s'envisager sous différentes formes : soit par le biais de legs / acquisition de pièces de collection, soit par une participation financière ou en nature (imprimerie, par exemple) aux dépenses du musée en échange d'un encart publicitaire sur des supports publics (billets, affiches, etc.)

4.2.4.3. Activités de faible coût financier

Enfin, en marge de considérations strictement financières, il nous semble opportun de citer quelques types d'activités génératrices de visites / recettes à faible coût financier :

- les *expositions / animations (concerts, etc.) par des artistes du terroir* ;
- les *accords de collaboration* avec les autres membres du *Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali* (à créer) portant sur :
 - des échanges temporaires de pièces de collection,
 - des expositions / spectacles tournants ;
 - les *accords de dépôt de pièces par des particuliers* durant les périodes où ces pièces ne sont pas utilisées pour des manifestations de culte ou culturelles.

4.2.5. Relations publiques et communication

4.2.5.1. Une politique de communication pour les musées

La mise en place, dans un cadre structuré, de musées décentralisés sur le territoire malien, ne pourra faire l'économie d'une politique pragmatique de communication. Par « communication », nous entendons ici d'une part la visibilité d'une initiative vis-à-vis de son public-cible, et d'autre part, l'échange concerté d'expériences et de données entre institutions similaires.

En matière de patrimoine, les initiatives dans ces deux domaines sont encore balbutiantes ou inexistantes dans le pays, et ce même sur les principaux sites touristiques (absence de signalisation adéquate, de documentation touristique et culturelle de qualité, de plans de villes...).

Chaque musée devra, par conséquent, prévoir une **politique de communication de base**, s'adressant à ses différents publics, et prévoyant au moins les actions suivantes :

- Une brochure d'information générale, en plusieurs langues
- Une signalétique routière et touristique appropriée

La présence du musée sur **Internet** peut également représenter une valeur ajoutée importante dans ce domaine. La réalisation d'un petit site Internet se révèle aujourd'hui facile et peu coûteuse. A ce propos, nous suggérons d'opérer dans un cadre concerté au sein d'un réseau de musées (Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali – voir *infra*) et, partant, d'héberger les sites de musées sur un portail commun.

L'utilisation d'**autres médias** peut également être envisagée, et notamment le partenariat avec la **presse** (locale, nationale), avec la **radio** (en utilisant le maillage très serré de radios locales, d'une grande efficacité en ce qui concerne la diffusion capillaire de l'information vers la population) et, le cas échéant, avec la **télévision** malienne.

Une concertation et des échanges réguliers avec le public local doivent également figurer parmi les priorités des responsables des musées décentralisés, et ce par le biais de réunions d'information, de conférences, de contacts avec la société civile.

Afin de favoriser la visite du musée par un public à faible revenu, ou encourager une fréquentation plus assidue, une **journée portes ouvertes gratuite** peut être organisée sur une base régulière (une fois par mois, par exemple).

Il nous semble opportun qu'afin de promouvoir les synergies et rationaliser coûts et efforts, les musées du Mali reconnus par un classement public se structurent à terme en **un réseau de portée nationale**. Ce réseau, qui pourrait avoir un statut informel d'association de fait, ou assumer à terme celui d'association non lucrative, serait placé sous la coordination du Musée national du Mali. Ce « **Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali** » réunira tous les musées reconnus, de statut public ou privé, et poursuivra les objectifs suivants :

- Promouvoir une image et une communication communes pour les Musées du Mali, avec un logo, une stratégie de signalisation, un site portail sur internet introduisant aux sites spécifiques de chaque musée, ou prévoyant une brève présentation unifiée pour

ceux qui n'en disposent pas, des brochures, des plans d'accès, des tarifs, des visites guidées, etc.

- Stimuler la collaboration et les échanges entre différentes institutions muséales, notamment en ce qui concerne des questions muséologiques / muséographiques, et l'organisation d'événements en commun (colloques, spectacles et expositions itinérants...)
- Favoriser les contacts et les échanges entre musées maliens et musées étrangers.

La mise en réseau des musées maliens, y compris par le biais de l'informatique, trouverait idéalement sa place dans le cadre des développements technologiques au programme du volet culturel du 9^{ème} FED pour le Mali.

Il est souhaitable enfin que les musées décentralisés soient également en contact avec les **milieux scientifiques internationaux** par le biais de réseaux de collaboration et d'échange existants, tels que le Conseil International des Musées (ICOM) et son réseau africain AFRICOM.

4.2.5.2. Les musées comme lieux d'accueil et d'information

Dans le cadre de leur mission étendue, les musées décentralisés devraient également jouer le rôle de lieux d'accueil et d'information pour les visiteurs, palliant ainsi à l'absence de structures d'accueil touristique dans la plupart des localités d'intérêt patrimonial au Mali. Ces bureaux d'accueil seraient les représentants locaux d'une collaboration entre la DNCT et l'OMATHO (Office Malien du Tourisme et de l'Hôtellerie).

Le musée fournirait ainsi une **documentation** (brochures, plans de ville, cartes postales, guides, livres...) et, par le biais d'un membre du personnel formé dans ce sens, des **informations** facilitant la visite et la découverte des principales curiosités touristiques de la localité concernée. Il pourrait également accueillir un **bureau de guides**, proposant des professionnels habilités et qualifiés, pouvant assurer une guidance dans le musée comme dans la localité.

Une **boutique** compléterait ce service d'accueil, en proposant des souvenirs, objets artisanaux, reproductions d'objets du musée, ...), ainsi qu'un **lieu de repos et de restauration** (café ou restaurant).

L'on pourrait étendre davantage les services d'accueil du musée, au bénéfice de la population et des visiteurs, en incluant dans son programme également un « **cybercafé** », prévoyant plusieurs ordinateurs avec une connexion internet adéquate et, par exemple, des formations aux NTIC.

4.3 Conclusion

4.3.1. Le concept d' « Espace Culture »

La problématique de la création de musées décentralisés au Mali s'inscrit, nous venons de le voir, dans un cadre global, où de nombreuses variables doivent être prises en compte. Les considérations proposées dans les paragraphes qui précèdent devraient servir d'orientation pour une réflexion plus approfondie et pour la mise en place d'un plan d'action concret.

Une politique de création de musées décentralisés doit tenir compte en priorité de contraintes de nature :

- politique (la décentralisation est une des priorités du programme gouvernemental),
- culturelle (la nécessité de sauvegarder un patrimoine culturel menacé),
- touristique et sociale (les attentes et besoins de la population et d'un public touristique croissant),
- technique et financière (l'établissement d'un cadre légal et institutionnel approprié, de conditions de financement réalistes).

Dans ce contexte, un musée doit assumer en priorité sa mission de collecter, sauvegarder, étudier et diffuser un patrimoine et une mémoire vivante qui risquent de s'appauvrir ou de disparaître sous les effets conjoints de l'inculture, du pillage, du tourisme et de l'évolution extrêmement rapide de la société malienne. Mais, à notre avis, il est appelé à jouer également d'autres rôles, lui permettant d'être plus facilement en phase avec la société et de s'imposer comme un acteur central de la vie quotidienne dans les localités urbaines ou rurales concernées. Nous avons détaillé ces fonctions complémentaires du « musée », axées sur l'information et la formation, sur l'animation culturelle et sociale et sur l'accueil et l'orientation des visiteurs, selon un schéma à géométrie variable.

Face à ce concept, qui se veut fondamentalement dynamique et ouvert, favorisant également les croisements et les complémentarités entre domaines culturels différents (patrimoine / arts du spectacle / arts plastiques contemporains...), la dénomination de « musée » ne nous semble pas la plus appropriée. Le terme de « musée » est fortement connoté aux yeux du public qui, à tort ou à raison, l'associe à une image quelque peu surannée de conservatoire d'objets anciens. Les nombreuses fonctionnalités caractérisant – potentiellement – les musées décentralisés tels que préconisés dans le présent rapport nécessiteraient une notion plus large, telle que « centre » ou « espace ». Nous avons opté pour cette deuxième possibilité, qui évoque un concept ouvert et informel, moins institutionnel et connoté que « centre ». Le terme a été complété, et défini, par celui de « culture », volontairement général et moins restrictif que « patrimoine ».

« **Espace Culture** » pourrait par conséquent constituer une alternative valable à la dénomination de musée. Le concept pourrait même se voir enrichi d'un terme local, évoquant les valeurs promues par ces organismes : « Saho », pour Djenné, ou « Toguna », pour Bandiagara.¹¹

Les Espaces Culture du Mali seront des « espaces » aux limites non finies, promoteurs d'une culture passée et présente, vivante et cultivée. En usant d'un concept aussi large et pouvant être facilement approprié, les populations relevant de circonscriptions administratives diverses pourront s'identifier à l'Espace qui leur revient. A Sikasso, par exemple, les habitants pourront s'identifier plus facilement à la Culture que vise l'*Espace Culture régional de Sikasso*.

¹¹ Le terme « Saho » désigne un édifice communautaire typique des villages du delta intérieur du Niger, où la population, et en particulier les jeunes, sont initiés, vivent, apprennent un métier, échangent, se détendent ; celui de « Toguna » se réfère à l'auvent sous lequel se réunissent les sages des villages Dogon pour méditer et palabrer : un lieu par définition identitaire dans le village.

4.3.2. Etapes logiques pour la création d'un Espace Culture

Nous détaillons dans le tableau qui suit le déroulement de la marche à suivre dans la création d'un Espace Culture décentralisé.

Nous tenons à préciser qu'il s'agit d'un schéma indicatif dont le but est de fournir une vision globale et réaliste de la charge et de l'énergie nécessitées par la création d'une entité muséale, ainsi que les étapes, objectifs, résultats attendus et conditions de faisabilité qui l'assortissent, y compris à l'aide d'une inscription du projet dans le temps (chronogramme).

Tableau 3 – Marche à suivre pour la création des Espaces Culture (v. page suivante)

5. Des musées en devenir : le cas de Bandiagara, Djenné et Sikasso

5.1. Tableau général

Tableau 4 – Avancement des musées de Bandiagara, Djenné et Sikasso

Dans le cadre du programme d'appui à la politique culturelle du Mali (projet n°8. ACP MLI.14) financé par la Commission européenne sur les ressources du 8^{ème} FED, il est prévu la construction de 3 musées dans les villes de Sikasso, Djenné et Bandiagara. Malgré la réalisation d'études de programmation précisant les concepts et la structure de ces musées, et la pose d'une série d'actes administratifs (attribution de terrains, nomination de responsables des dossiers...), le processus de création de ces musées a subi un retard très important. Celui-ci tient avant tout au statut des Musées, des collections et du personnel, qui nécessite une décision au niveau politique. A l'occasion du passage du 8^{ème} au 9^{ème} FED, et du transfert vers ce dernier des fonds alloués par la Commission européenne, il y a lieu d'analyser l'état d'avancement de ces dossiers et d'émettre une série de suggestions visant à renforcer les trois projets sous l'angle de la pertinence muséologique et de la viabilité économique.

5.2. Le Musée de cercle de Bandiagara

▪ Rétroactes

Malgré son importance sur le plan culturel, le site du pays Dogon n'a pas bénéficié d'infrastructures de conservation et de promotion à la hauteur des ressources existantes. Entre temps, le pillage des biens culturels a pris des proportions inquiétantes. De plus, Bandiagara est le plus grand carrefour du plateau dogon par lequel transitent annuellement des milliers de touristes à destination des sites de la falaise. L'insuffisance des points d'attraction et le manque d'organisation de circuits de visite à l'intérieur du tissu urbain sont un frein au développement du tourisme dans la ville.

Depuis la création de la Mission Culturelle de Bandiagara en 1994, des projets de réalisation d'infrastructures culturelles déconcentrées ont toujours été une priorité exprimée tant par les communautés que par les responsables locaux. En témoigne un projet de construction d'un centre de documentation du patrimoine dogon qui figure dans le plan d'actions du volet « sites et cités historiques » du Projet de Développement Urbain et Décentralisation (PDUD) ou 3^{ème} Projet Urbain essentiellement financé par la Banque Mondiale et ses partenaires. En 2001, l'Université de Konstanz a proposé un projet de centre culturel pour financement à la Délégation de la Commission européenne, qui n'a pas abouti. Le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) de la ville, adopté en 2002 par le Conseil des Ministres, accorde une place de choix au développement culturel et touristique de la commune.

¹²

¹² Les informations fournies sous les paragraphes « Rétroactes » et « Le concept » ont pour la plupart été tirées directement de *l'Etude de programmation du Musée de Bandiagara*, Bamako, novembre 2002. Nous renvoyons vers ce document pour toute information plus détaillée.

▪ **Le concept**

Il s'agit de créer une infrastructure culturelle conçue comme un **espace dynamique** pouvant aider à mettre en œuvre la politique de protection et de mise en valeur du site naturel et culturel de la « Falaise de Bandiagara » inscrit sur la Liste du Patrimoine Mondial de l'Unesco en 1989. Le musée fonctionnera comme un espace culturel et touristique vivant avec l'organisation d'expositions d'objets d'art mais aussi des manifestations artistiques et des rencontres à caractère scientifique et/ou éducatif : séminaires, soirées d'animation culturelles en saison touristique, conférences et autres échanges. Des visites touristiques guidées pourront partir du musée pour la découverte de sites et monuments dans l'environnement immédiat du périmètre urbain.

L'objectif est de créer un véritable centre culturel dont la finalité est de jouer un rôle important dans le développement économique et culturel de la ville. Le bâtiment sera organisé à partir des fonctions qui seront assignées à l'institution muséale.

En ce qui concerne les **collections**, il est évident qu'elles seront dominées par des objets ethnographiques et archéologiques Dogon et Tellem, vu l'abondance et la diversité du patrimoine mobilier lié à ces deux disciplines. Il reste entendu que le musée recevra d'autres objets appartenant au patrimoine mobilier d'autres ethnies, en raison de l'historiographie de la ville et de la région du plateau de Bandiagara.

L'architecture s'inspirera du riche patrimoine architectural dogon. Les matériaux de construction seront essentiellement ceux utilisés dans les constructions traditionnelles du milieu : la pierre et l'argile.

▪ **L'état du dossier**

Une **étude de programmation** a été réalisée par la Mission Culturelle de Bandiagara en Novembre 2002. Elle précise le contexte, la localisation et la configuration du musée en ce qui concerne le nombre d'espaces prévu et leur fonction et leur superficie. Quelques commentaires sont fournis sur l'esprit architectural du bâtiment (voir plus haut). Les aspects juridiques du musée ne sont pas discutés dans l'étude de programmation car liés à des décisions plus général à caractère politique qui font encore l'objet de débats (notamment en ce qui concerne le statut du musée, de ses collections et du personnel). Une évaluation financière sommaire des coûts de construction, d'équipement et de fonctionnement est jointe à l'étude.

Sur la base de ce document, le Ministère de la Culture a élaboré des **Termes de référence** pour les études architecturales et techniques et la préparation du dossier d'appel d'offres en vue de la construction du musée.

Une parcelle de **terrain** de 5600 m² a été attribuée à la mission culturelle de Bandiagara en janvier 2003.

En août 2003, le directeur de la Mission Culturelle, Monsieur Lassana Cissé, a été chargé par le Ministère de la Culture du **suivi du dossier**.

La réalisation, prévue encore dans le cadre du 8^{ème} FED, a été **reportée**, notamment en raison des doutes planant encore sur le statut juridique du musée, des collections et du personnel.

▪ **Remarques et recommandations**

Le musée de Bandiagara pourrait être rattaché administrativement au Cercle de Bandiagara, qui a intégré cet équipement dans ses plans de développement, et qui semble disposer d'une meilleure capacité financière et de gestion que la Commune pour assumer cette charge. Il faut

envisager en effet l'implantation du musée de Bandiagara selon une stratégie globale au niveau régional.

A terme, il est permis d'imaginer une synergie muséale intéressante au niveau de la région de Mopti, comportant un musée régional dans le chef-lieu, et deux musées de Cercle à Bandiagara et à Djenné. Le Cercle participerait ainsi aux dépenses de fonctionnement et de personnel du musée de Bandiagara. Le musée générerait des recettes, suivant le nombre de visites, et tirant origine des services qu'il héberge. La coordination scientifique du musée devrait être du ressort de la Mission Culturelle.

Le dossier, complété au fur et à mesure des éléments qui faisaient défaut (attribution d'un terrain, nomination d'un responsable), compte encore des lacunes et des développements à fournir, de manière à offrir des meilleures garanties de faisabilité et de pérennisation de l'initiative. Afin de compléter la réflexion entamée, il y a lieu de :

Recommandations sur les documents de programmation consultés

- Préciser l'existence, l'entité et la nature exacte des collections, dont font état des échanges de courriers entre responsables du Ministère de la Culture.
- Préciser les modalités escomptées de collecte et d'acquisition de nouvelles collections.
- Fournir plus d'éléments sur les aménagements muséographiques prévus (Comment attirer les visiteurs, étrangers mais aussi locaux ? Quelle approche développée pour mettre en valeur les pièces ? Quel « scénario » proposer ? Par quels moyens suggérer le contexte des pièces ? Quelle sera l'interaction entre l'architecture et la muséographie ? ...).
- Mieux estimer les potentialités touristiques du musée, en précisant les chiffres de fréquentation touristique.
- Approfondir les aspects financiers de l'étude de programmation, en proposant une estimation réaliste des recettes générées par le musée, au regard des visiteurs potentiels et dans la perspective d'un autofinancement partiel de certaines de ses activités.
- Clarifier les synergies entre le musée et les autres équipements culturels et touristiques de la ville, existants ou à venir. Quelle complémentarité avec le futur « Palais de la Culture », qui vient d'être réhabilité ?
- Clarifier l'interaction entre le futur musée et son environnement immédiat. Le terrain proposé aujourd'hui, malgré d'indéniables avantages (superficie confortable, permettant d'envisager des agrandissements, des aires de parkings etc.) semble à l'heure actuelle encore décentré dans une aire au caractère peu défini en marge de l'agglomération. Quels sont les plans de développement urbain prévus pour cet environnement ?

Recommandations sur la réalisation du musée

- Préciser l'engagement de la collectivité territoriales (Région, Cercle, Commune) à contribuer à la construction et surtout au fonctionnement du musée.
- Faire en sorte que la construction du musée de Bandiagara constitue un chantier-école démontrant les possibilités d'intégration harmonieuse de techniques traditionnelles et nouvelles.
- Limiter l'utilisation de matériaux industriels (béton...) aux structures portantes du musée, sans qu'elle n'influence nullement son aspect extérieur ni intérieur

5.3. Le Musée de Cercle de Djenné

▪ **Rétroactes**

Djenné, classée Patrimoine Mondial par l'Unesco en 1988, est surtout célèbre à cause de son architecture en terre. Dotée d'un passé glorieux, aujourd'hui Djenné, en raison de la sécheresse persistante et de la crise économique grave qui s'en est suivie, n'arrive plus à garder sa population. La faiblesse de l'activité économique a entraîné un exode massif des jeunes, et le cosmopolitisme, si caractéristique du passé de la ville, s'est considérablement réduit. L'architecture en terre, qui avait su être conservée des siècles durant, est aujourd'hui menacée. La mobilisation pour tenter de sauver la ville a démarré avec la mise en place par le Gouvernement de la Mission Culturelle. Celle-ci a pu mener à bien, en collaboration avec le Musée d'Ethnologie de Leyde (Pays-Bas), un ambitieux projet de réhabilitation de l'architecture de la ville. Mais au-delà, il faut arriver à créer les conditions d'un développement économique et social de la ville afin de permettre aux populations de prendre de façon durable leur destin en main en ayant une conscience forte de la richesse qu représente leur passé. La construction d'un musée à Djenné se situe dans cette optique. Une première mission de reconnaissance a été menée en 1996. Elle a été suivie par une série de consultations organisées avec le Conseil de Cercle, la Commune urbaine et les associations culturelles. En 1997, un petit musée a été aménagé dans un édifice extra-muros, dont une aile s'est écroulée en 2002. Le musée est encore ouvert à la visite. En 1998, le Bureau d'Etudes, d'Architecture et d'Urbanisme (Bamako) a élaboré, pour le compte du Ministère de la Culture et du Tourisme, un avant-projet sommaire de musée pour Djenné. Le coût de construction était estimé à 346.164.700 FCFA.¹³

▪ **Le concept**

Outre les fonctions traditionnelles de musée, selon la définition de l'ICOM, le musée de Djenné doit, dans une démarche de participation de la communauté, s'ouvrir sur la ville et sa région pour jouer un rôle global dans l'épanouissement de la cité. Le musée ne doit pas s'enfermer sur lui-même ou être centralisateur, mais au contraire, en tenant compte, voire en favorisant la diversité des « sites » culturels, être un point de départ pour la découverte de Djenné et de sa région. Il doit inciter les habitants à contempler avec un regard neuf, mieux informé, la richesse du milieu urbain et à imaginer le passé et l'avenir possible de l'agglomération. Il s'intéressera au passé et au présent. Il contribuera à la préservation de l'environnement urbain et des sites archéologiques, à la revitalisation des métiers traditionnels, des savoir-faire et des traditions orales. Ses objectifs essentiels peuvent donc se résumer comme suit :

- 1) Etudier, collecter et conserver le patrimoine culturel de Djenné.
- 2) Revitaliser les métiers traditionnels.
- 3) Eduquer le public à la préservation du patrimoine culturel urbain.
- 4) Contribuer à l'élargissement du potentiel touristique.

Au point de vue **architectural**, le musée s'inspirera de l'architecture traditionnelle de Djenné en respectant les contraintes liées à la conservation des objets et à l'accueil du public. Les structures portantes seront réalisées en béton, et le remplissage en banco crue. La couverture du toit sera réalisée en béton, et l'intérieur sera aménagé en carrelages de terre.

¹³ Les informations fournies sous les paragraphes « Rétroactes » et « Le concept » ont pour la plupart été tirées directement de *l'Etude de programmation du Musée de Djenné*, décembre 2002. Nous renvoyons vers ce document pour toute information plus détaillée.

▪ **L'état du dossier**

Une **étude de programmation** a été réalisée par la Mission Culturelle en décembre 2002. Plutôt complète, elle comprend une réflexion et des considérations sur le concept général du musée, la présentation de ses différentes fonctions (la collecte, la constitution et l'étude des collections, l'animation culturelle...), une présentation des populations locales et une estimation de nombre des visiteurs, un programme architectural avec la définition des locaux et des espaces, la liste des équipements nécessaires. Le dossier se poursuit avec des considérations sur le style architectural et s'achève avec une réflexion sommaire sur le statut du musée, la liste et des considérations sur le personnel à affecter, et les moyens financiers potentiels.

Sur la base de ce document, le Ministère de la Culture a élaboré des **Termes de référence** pour les études architecturales et techniques et la préparation du dossier d'appel d'offres en vue de la construction du musée.

Un **terrain** a été mis à la disposition de la Mission Culturelle pour la construction, à l'emplacement de l'ancien dispensaire (en plein centre ville), sur une superficie de 2025 m². En avril 2003, le Conseil Communal de Djenné a rédigé une **lettre de soutien**, soulignant son engagement dans la mise en œuvre du projet et sa participation dans la gestion durable de l'infrastructure.

En août 2003, le Directeur de la Mission Culturelle, Monsieur Boubacar Hama Djaby, a été officiellement chargé par le Ministère de la Culture de **coordonner le dossier** du musée de Djenné.

▪ **Remarques et recommandations**

Comme pour le musée de Bandiagara (voir plus haut), et suivant la même stratégie muséale au niveau de la région de Mopti, le musée de Djenné pourrait être administrativement rattaché au Cercle de Djenné. Celui-ci participerait notamment aux dépenses de fonctionnement de la structure (frais fixes, personnel...).

Le statut administratif ne correspondra pas à l'aire culturelle concernée par le musée, bien plus large puisqu'embrassant globalement le delta intérieur du Niger, de Ségou à Niafounke.

L'étude de programmation définissant la nature, les objectifs, la structure et le fonctionnement du musée est assez complète en ce qui concerne les trois premiers arguments. Elle nécessite un approfondissement et un complément ce qui concerne les aspects financiers liés au fonctionnement du musée (dépenses et recettes potentielles). En outre, un certain nombre de concepts et d'informations mériteraient d'être mieux définis, afin de garantir une meilleure programmation.

Recommandations sur les documents de programmation consultés

- Mieux définir le concept géographique et culturel du musée : musée de Djenné et du Delta intérieur du Niger
- Préciser l'existence, l'entité et la nature exacte des collections, dont font état des échanges de courriers entre responsables du Ministère de la Culture.
- Préciser les modalités escomptées de collecte et d'acquisition de nouvelles collections.
- Fournir plus d'éléments sur les aménagements muséographiques prévus (Comment attirer les visiteurs, étrangers mais aussi locaux ? Quelle approche développée pour mettre en valeur les pièces ? Quel « scénario » proposer ? Par quels moyens suggérer le contexte des pièces ? Quelle sera l'interaction entre l'architecture et la muséographie ? ...).
- Réaliser une estimation des coûts de fonctionnement du musée.

- Réaliser une estimation des recettes potentielles à attendre.

Recommandations sur la réalisation du musée

- Préciser l'engagement des collectivités territoriales (Région, Cercle, Commune) à contribuer à la construction et surtout au fonctionnement du musée.
- Faire en sorte que la construction du musée de Djenné constitue un chantier-école démontrant les possibilités d'intégration harmonieuse de techniques traditionnelles et nouvelles.
- Limiter l'utilisation de matériaux industriels (béton...) aux structures portantes du musée, sans qu'elle n'influence nullement son aspect extérieur ni intérieur.

5.4. Le Musée régional de Sikasso

▪ **Rétroactes**

La région de Sikasso a non seulement joué un rôle important dans l'histoire du Mali mais elle constitue également un intense foyer de brassage culturel de par sa situation géographique au carrefour de plusieurs aires culturelles, avec une population composée de Sénoufo, Ninianka, Samogo, Bamanan etc. auxquels sont venus s'ajouter les Dogons.

En 1976, les Journées de réflexion sur les musées demandaient que soient mis en place des musées régionaux et locaux afin d'asseoir une politique locale de préservation et de promotion du patrimoine culturel national. Plusieurs musées régionaux avaient été envisagés, dont un « musée de la chasse » à Sikasso. Mais ce musée n'a pu voir le jour malgré quelques initiatives prises dans ce sens de 1983 à 1986. Une collection, actuellement en dépôt au Musée National, a été rassemblée. Elle compte environ 300 objets dont le tiers est consacré à la chasse. Le directeur du musée avait été désigné et formé mais des locaux ne furent jamais construits.

Aujourd'hui, les autorités locales et régionales restent très intéressées par le projet de musée. En 2001, une mission du Ministère de la Culture s'est rendue dans la ville afin de discuter du projet avec les autorités communales et régionales et de s'assurer de leur implication et leur engagement dans la perspective de l'appropriation par la région du musée. Des rencontres que la mission a eu avec ces autorités (Haut Commissaire, Maire, Assemblée régionale), il apparaît clairement que la construction d'un musée à Sikasso répond à un besoin partagé : celui de valoriser le patrimoine culturel régional. Un premier site a été retenu, le Mamelon, petite colline située au cœur de la ville. Il s'agit d'un lieu important au point de vue historique et symbolique à Sikasso. Toutefois, devant les réticences des autorités locales, dues aux valeurs trop marquées de ce lieu de mémoire et à l'exiguïté de la surface disponible, un autre site a été proposé en 2002, l'ancien cimetière jouxtant le Tata Ciné dans le quartier de Médine.

▪ **Le concept**

Le musée doit offrir une **synthèse des cultures** des différents groupes vivant à l'intérieur de la Région. Compte tenu des moyens disponibles et de la nécessité d'adopter une approche évolutive d'une part et de développer des synergies avec le Musée National d'autre part, il a été décidé d'identifier des fonctions et des espaces prioritaires indispensables pour un fonctionnement minimum mais satisfaisant. Le musée assumerait les fonctions suivantes : administratives et de gestion (administration, conservation), et publiques (exposition, activités multimédia, spectacles en plein air, cafétéria).

Au **point de vue architectural**, le document de programmation établi en 2001 – avant la modification de l’emplacement – fait état d’un bâtiment présentant une certaine monumentalité et s’inspirant des traditions architecturales de la région.

Le document rectificatif au programme du Musée régional de Sikasso, établi après le choix du nouveau site, mentionne la construction d’un mur d’enceinte pour sécuriser le futur musée contre les nuisances du marché et la pression du développement urbain tout autour. Cette clôture laissera entrevoir les bâtiments du musée, la route nationale 7 et englobera les restes du *tata* (ancienne muraille de la ville) ainsi que la porte nouvellement construite en matériaux modernes par la Présidence de la République. La construction du musée offrirait une opportunité de valoriser le tata, aujourd’hui fortement détérioré. Il est prévu également de bâtir un amphithéâtre, destiné à accueillir les manifestations culturelles et assurant le lien avec le Centre Culturel dont la construction est en vue par la mairie de Sikasso sur le même site. Ces deux structures seront complémentaires.¹⁴ Un jardin complétera le site.

▪ **L’état du dossier**

Comme pour les deux autres musées, une **étude de programmation** a été réalisée pour le musée de Sikasso suite à l’envoi sur place d’une mission du Ministère de la Culture en 2001. Ce document décrit le site choisi (Mamelon), détaille les fonctions du musée et les espaces à affecter, tout en avançant quelques considérations sur le parti pris architectural. A l’instar des autres musées, les aspects strictement juridiques du musée ne sont pas discutés dans ce rapport (statut du musée, des collections, du personnel). Une section budgétaire suit, avec une estimation sommaire du coût prévisionnel de fonctionnement du musée (personnel et administration), ainsi qu’un budget pour les travaux de construction et une liste des équipements nécessaires.

Suite à la modification de l’emplacement prévu pour le musée, un **Rectificatif au Programme du Musée Régional de Sikasso** a été produit. Il décrit le nouveau site, et mentionne des options architecturales supplémentaires, telles que la construction d’une clôture, l’interaction avec le tata et l’aménagement d’un amphithéâtre et d’un jardin.

Le terrain prévu pour le musée, l’ancien cimetière désaffecté situé à l’ouest du Cinéma Tata, a été attribué au nom du Ministère de la Culture par le Maire de la Commune de Sikasso. Monsieur Mando Nanta Goita, Assistant du Directeur Régional de la Jeunesse, des Sports, des Arts et de la Culture, est chargé du suivi du dossier.

Le musée de Sikasso est le seul, parmi les trois cas analysés ici, à connaître un début d’exécution. Les études techniques et architecturales ont été attribuées à la suite d’une consultation restreinte en avril 2002. Les plans du musées ont été réalisés.¹⁵ Depuis, le dossier a pris un retard important.

▪ **Remarques et recommandations**

De par sa position géographique et sa mission, le musée de Sikasso aura un statut régional. Il existe une réelle volonté de l’Assemblée régionale de participer techniquement et financièrement à la création et au fonctionnement du musée. Le personnel du musée sera détaché de l’administration régionale, après formation adéquate.

Le dossier du musée de Sikasso connaît un meilleur avancement que les autres. Sur base des documents que nous avons pu consulter, il reste cependant, un certain nombre de données à préciser avant d’entamer les travaux.

¹⁴ Informations tirées directement de l’*Etude de programmation du musée de Sikasso*, Bamako, Novembre 2001, ainsi que du *Rectificatif au programme du Musée Régional de Sikasso*, établi en 2002, et de différents rapports de mission.

¹⁵ Nous n’avons pas pu consulter ces plans.

Recommandations sur les documents de programmation consultés

- Préciser l'entité et la nature exacte des collections (existence d'un inventaire ?)
- Préciser les modalités escomptées de collecte et d'acquisition de nouvelles collections.
- Fournir plus d'éléments sur les aménagements muséographiques prévus (Comment attirer les visiteurs, étrangers mais aussi locaux ? Quelle approche développée pour mettre en valeur les pièces ? Quel « scénario » proposer ? Par quels moyens suggérer le contexte des pièces ? Quelle sera l'interaction entre l'architecture et la muséographie ? ...).
- Estimer plus précisément les coûts liés à la collecte et à la muséographie
- Fournir de plus amples données sur la faisabilité du musée au niveau financier, en proposant une estimation des recettes potentielles, sur la base des entrées prévues, des services proposés par le musée etc.

Recommandations sur la réalisation du musée

- Privilégier le style et les techniques traditionnelles de construction
- Faire en sorte que la construction du musée de Sikasso constitue un chantier-école démontrant les possibilités d'intégration harmonieuse de techniques traditionnelles et nouvelles.
- Préciser davantage les complémentarités entre les programmes du musée et du centre culturel adjacent, afin d'éviter les doubles emplois.

5.5. Conclusions

Des équipements souhaités et nécessaires

La construction des trois musées décentralisés à Bandiagara, Djenné et Sikasso est une priorité au niveau du Gouvernement, comme pour les collectivités territoriales concernées. La nécessité de tels équipements, étant donné l'intérêt culturel et les potentialités touristiques des localités, ne fait aucun doute. Les consultations et missions effectuées jusqu'ici font état d'un dialogue constructif et continu avec les représentants des collectivités territoriales, qui assurent leur disponibilité et volonté de s'impliquer techniquement et financièrement dans cette entreprise. Quant aux études de programmation réalisées, elles livrent une réflexion approfondie et originale sur l'esprit, la mission et les fonctions de ces musées, dont le but est d'offrir une image, des fonctions et des services différents des institutions muséales traditionnelles. Devant un tel programme de construction et d'équipement, il est nécessaire, toutefois, de réunir tous les éléments et garanties susceptibles de conforter la faisabilité et surtout la pérennité des musées dans le temps.

Une réactualisation et un approfondissement des données

Sur la base des études de programmation réalisées, pour certaines, il y a plus de deux ans, il y aurait lieu de **réactualiser les options scientifiques, muséographiques et architecturales** afin d'aboutir à des concepts muséologiques à jour, clairs et complets.

De plus, certains aspects moins traités dans ces documents devraient être développés et approfondis, notamment en ce qui concerne la **muséographie** à adopter, ainsi que la **programmation financière**, jugée par plusieurs responsables trop optimiste (estimation actualisée des coûts de construction, d'équipement, de collecte et d'exposition, de

fonctionnement et de formation, ainsi que des recettes potentielles au regard du nombre de visiteurs attendu et des services à mettre en œuvre).

Des mesures devraient être prises rapidement en vue du recrutement, de la réaffectation et de la **formation des personnels** prévus pour ces musées (contacts et accords avec Musée National, contacts et accords avec organismes extérieurs au Mali...)

La question du statut des musées, des collections et du personnel

Cette question a contribué à ralentir fortement les dossiers de réalisation des trois musées. Dans le cadre du présent rapport, différentes options ont été explorées en ce qui concerne la création de services décentralisés, rattachés aux régions, aux cercles ou aux communes. Le cadre légal existe, permettant de ce fait de résoudre – en mobilisant les volontés politiques – la question du statut de l'institution et de son personnel. Ce dernier serait recruté ad hoc, ou réaffecté au sein de l'administration, après avoir bénéficié d'une formation adéquate.

Le statut des collections dépendra de leur mode de collecte et d'acquisition :

- Achat, legs ou donation : l'objet/la collection devient propriété nationale, soumise au régime de l'imprescriptibilité et placée sous la responsabilité du musée. Même dans ce cas, l'on pourrait prévoir des clauses permettant le retour momentané – et sous certaines conditions – d'un objet à caractère sacré ou rituel.
- Conventions de dépôt, prévoyant le retour au propriétaire en cas de nécessité : l'objet reste propriété privée.

6. Recommandations

6.1. Recommandations juridiques et administratives

SUR LA DECENTRALISATION

6.1.1. Observer une phase de « rodage » dans la mise en œuvre d'initiatives muséales décentralisées

Du fait du caractère récent du cadre institutionnel décentralisé, il nous semble souhaitable d'observer une phase de rodage des collectivités territoriales dans l'exercice de leurs compétences culturelles ; cette phase s'étendrait sur trois ans pendant lesquels les structures d'accompagnement prévues par la DNCT et la DNPC apporteraient un soutien accru à la mise en œuvre de nouvelles politiques culturelles locales / décentralisées.

SUR LES MUSEES A CREER

6.1.2. Aménager le cadre légal en permettant la création de personnes morales décentralisées sur le modèle des établissements publics

La base légale des musées décentralisés nécessite d'être complétée et étendue: il reste en effet un vide juridique à combler. Dans l'immédiat, des musées peuvent être créés en toute légalité sous l'égide des collectivités territoriales, mais sans autonomie juridique et financière. Il n'existe donc pas de latitude laissée aux collectivités territoriales en vue de créer de tels établissements sans passer la voie législative (nationale), ce qui limite *de facto* leur autonomie. Il sera utile de légiférer pour que des musées sous la forme d'établissements publics décentralisés soient mis en œuvre et voient ainsi leur autonomie garantie.

6.1.3. Promouvoir un système de reconnaissance de la qualité des musées décentralisés

Dans le cadre d'une politique structurée de création de musées, il serait opportun de promouvoir leur reconnaissance formelle de la part d'un organisme autorisé. Ce « classement » (*ou agrément*) sera un label de qualité octroyé par une commission mixte MNM – DNPC. Celle-ci examinera l'intérêt des collections, le projet scientifique et culturel, la politique d'acquisition et d'investissement, le plan de gestion financière, les moyens en personnel, l'implication dans les réseaux local, régional et national des musées. L'intérêt du classement est double : réaffirmer la liberté de création de musées comme une liberté absolue dans le chef des collectivités territoriales, tout en incitant les musées à respecter une charte qualitative pour pouvoir être classés et bénéficier, le cas échéant, de :

- subventions annuelles de l'Etat pour couvrir des frais de fonctionnement ;
- faire partie intégrante du *Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali* ;
- d'un cadre législatif adapté pour la création d'entités muséales flexibles.

6.1.4. Gérer les musées de façon dynamique et collégiale

Pour assurer une gestion améliorée des musées à créer, nous suggérons que leurs organes (conseil d'administration et comité scientifique) adoptent leurs décisions et résolutions de façon collégiale. Les structures de décision pyramidales sont à bannir dans le cas d'entités restreintes.

6.1.5. Distinguer les compétences de la Division Musées de la DNPC de celles du MNM

Il existe un chevauchement entre les compétences de la Division Musée de la DNPC et celles du Musée National du Mali. Cette question s'avérerait embarrassante en cas de prise en charge concurrente par les deux entités étatiques, aucune ne disposant d'une tutelle sur l'autre. Il est donc indispensable d'apporter un correctif de nature réglementaire pour trancher cette question en redistribuant les compétences de façon claire.

6.1.6. Restructurer les mécanismes et les institutions de protection des biens culturels

Si l'arsenal juridique de protection du patrimoine culturel par le classement existe, l'opérationnalité dans les faits demeure rare et problématique. Une mise en œuvre plus dynamique des politiques culturelles portant sur des collectes d'objets à protéger, des opérations de classement régulières et une politique concertée de gestion du patrimoine, est hautement souhaitable. Dans ce sens, il sera utile de relire la structuration des CNSPC, CRSPC et CLSPC dont la composition trop vaste, notamment, constitue un frein. Ces institutions devront être réactivées et optimisées avec des objectifs précis et une régularité dans le temps (classement tous les deux ans, par exemple).

6.2. Recommandations scientifiques et techniques

SUR LE PLAN SCIENTIFIQUE ET MUSEOLOGIQUE

6.2.1. Tenir compte de la définition de musée proposée par le Conseil international des Musées (ICOM), ainsi que du Code de déontologie de l'ICOM pour les musées comme points de départ utiles pour toute réflexion en matière de création de musées.

Cette définition très large, délimitant les fonctions générales du musée, peut parfaitement être utilisée comme base pour la création d'un musée décentralisé au Mali. L'ICOM précise d'ailleurs à cet égard qu'elle « doit être appliquée sans aucune limitation résultant de la nature de l'autorité de tutelle, du statut territorial, du système de fonctionnement ou de l'orientation des collections de l'institution concernée ». De même, le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* fixant les *normes minimales* de conduite et de performance auxquelles l'ensemble de la profession muséale à travers le monde peut raisonnablement aspirer, peut constituer un outil de référence précieux pour la création d'un musée, la gestion de son personnel et la réponse aux attentes du public.

6.2.2. Identifier un concept muséologique clair, favorisant la visibilité et la viabilité du musée, ainsi que l'identification de la population

En amont de la réalisation du musée, il y a lieu d'identifier et définir une thématique et un concept muséologique qui illustrent et valorisent les spécificités des patrimoines et des identités culturelles représentés dans le territoire concerné, et répondent aux besoins spécifiques de ce territoire. C'est au niveau de la concertation préalable entre les différents acteurs scientifiques, techniques et sociaux impliqués (Musée national, Direction nationale du Patrimoine culturel, Missions culturelles, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Collectivités territoriales, milieu associatif, population locale) ainsi que de l'étude de faisabilité approfondie successive, que toutes les options devront être prises en ce qui concerne la construction, l'aménagement et l'équipement des locaux du musée, la collecte, la gestion, la conservation et

l'exposition des collections, la structure et l'organisation du personnel, les modalités de financement du musée et de ses différentes activités.

6.2.3. Prendre en compte les différentes catégories de publics concernés par la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine culturel malien

La question des publics est essentielle, en amont de toute initiative de gestion décentralisée du patrimoine. En matière de musées, les initiatives prises à ce jour – à quelques exceptions près – n'ont que peu suscité l'intérêt de la population malienne, urbaine et à fortiori rurale.

C'est un des grands défis du processus de décentralisation, que de renouer le dialogue entre des institutions culturelles vues comme une émanation de la capitale, et des populations souvent indigentes, fortement imprégnées de culture traditionnelle, et aussi éloignées que possible de la notion occidentale de patrimoine. Pour le public national/local, le musée doit être un lieu de reconnaissance identitaire, créé en accord et en collaboration avec les populations, plutôt qu'imposé de l'extérieur. A ce propos, il faut souligner l'importance d'impliquer, aussi tôt que possible, le public jeune et scolaire, en développant une muséographie qui tienne compte également des spécificités de cette catégorie d'usagers, ainsi que des activités éducatives au sein du musée. Une politique de communication visant à la fois la diffusion régulière d'informations actualisées sur le musée et ses activités, et la proximité avec la population locale est, de ce point de vue, de première importance (voir le point 6.4.)

En ce qui concerne les visiteurs étrangers le musée doit également pouvoir leur fournir les informations et les services qu'ils recherchent (accueil et informations préliminaires à la visite de la ville ou du site, ou informations complémentaires en cours de visite, présentation du patrimoine régional/local selon un fil logique (thématique, chronologique, géographique...), d'éventuelles expositions temporaires, vente de souvenirs, détente et restauration...).

6.2.4. Privilégier l'implantation de musées dans des sites offrant les meilleures caractéristiques et garanties en matière d'intérêt culturel, d'implication des populations et de flux touristiques.

Dans une approche structurée d'implantation d'institutions muséales sur le territoire malien, la question de la localisation est de première importance, et doit faire l'objet d'une attention particulière dans l'étude de faisabilité préalable. Cette évaluation dépend du croisement de plusieurs critères, dont la taille de la localité et le nombre d'habitants (publics-cible potentiels) l'intérêt culturel et patrimonial de la localité (pertinence du concept et de l'implantation d'un musée, et synergie avec patrimoine architectural ou archéologique), et les flux touristiques existants ou potentiels (garanties de viabilité économique du musée).

6.2.5. Favoriser la complémentarité et la collaboration entre les différentes institutions et initiatives muséales sur un même territoire.

Afin de proposer une offre muséale et culturelle diversifiée et structurée et d'éviter la dispersion des ressources, il y a lieu de promouvoir des approches complémentaires pour différents musées créés dans une même région ou ville, ainsi qu'une collaboration effective entre eux. Cette approche peut se traduire par une répartition thématique des aires culturelles couvertes par les musées (p.ex. musée communal/de cercle du Delta intérieur du Niger à Djenné, musée régional du Fleuve et des cultures y afférant à Mopti, musée communal/de cercle de la culture Dogon à Bandiagara...), ou par la complémentarité des l'offre culturelle proposée par des organismes différents (p.ex. Tombouctou, avec un musée municipal existant mais à développer et à moderniser, un musée privé dédié à H.Barth, la fondation Ahmed Baba consacrée aux manuscrits anciens, plusieurs bibliothèques privées etc.). La collaboration pourra se concrétiser par la mise sur pied de réseaux au niveau local ou régional, ainsi qu'au sein du « Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali », proposé dans ce rapport.

6.2.6. Promouvoir la réhabilitation d'édifices historiques, plutôt que la construction systématique d'édifices nouveaux. Le cas échéant, procéder à la réalisation de programmes architecturaux réalistes en matière de coûts de construction et de fonctionnement, et faisant recours à la typologie et aux techniques de construction traditionnelles.

L'on constate une tendance à proposer systématiquement la construction d'édifices nouveaux, sans explorer toujours les possibilités offertes par des architecture existantes, présentant souvent une plus-value historique et esthétique importante pour une institution culturelle en termes d'image et de reconnaissance par le public local. L'option réhabilitation ou construction nouvelle devrait être prise après analyse approfondie des possibilités offertes par le site, et des contraintes (en termes d'espaces, de circulation, d'accessibilité etc.) auxquelles devra faire face le futur musée. Cette réflexion devra être développée lors de l'étude de faisabilité approfondie à réaliser en début de projet, et complétée par des choix arrêtés en matière de typologie architecturale et de techniques de construction. Etant donné l'homogénéité architecturale des villes et villages sur le territoire malien, et la nécessité d'ancrer harmonieusement le musée dans le paysage et dans la culture locale, le recours aux typologies et aux techniques de construction traditionnelles – sans exclure des choix créatifs contemporains – semble l'option la plus opportune.

SUR LE PLAN TECHNIQUE

6.2.7. Prévoir une période de transition et d'accompagnement des nouveaux musées par les structures compétentes du Ministère de la Culture (DNPC / MNM / Missions culturelles).

Toute création de musée décentralisé de type public ou associatif pourra faire l'objet d'un accompagnement scientifique et technique fourni par le personnel du Musée national du Mali et par la Direction nationale du Patrimoine culturel (ainsi que par ses représentations régionales, les DRJSAC) ou par les Missions culturelles détachées par le Ministère de la Culture sur les sites classés Patrimoine mondial. Cet accompagnement est d'importance essentielle, car émanant de structures qualifiées, ayant parmi leurs attributions l'appui à la création de musées décentralisés. Proposé en amont du projet, lors de l'aménagement de ce dernier ainsi que pendant son fonctionnement, cet accompagnement concerne essentiellement la formation initiale et continue du personnel du musée, ainsi que les développements muséologiques et muséographiques (aménagement du parcours muséographiques, conception et circulation d'expositions itinérantes etc.). Cet accompagnement, facultatif mais fortement conseillé en ce qui concerne de nouvelles initiatives muséales décentralisées, pourrait diminuer au fur et à mesure du développement des structures et des compétences du musée concerné.

6.2.8. Renforcer les capacités du MNM tant pour l'accompagnement des musées décentralisés que pour la formation de leur personnel.

Les ressources humaines du MNM et de la DNPC étant limitées, la mission d'accompagnement et d'appui scientifique et technique aux musées décentralisés inscrite dans leurs statuts pourrait nécessiter un renforcement des ressources humaines (p.ex. en nommant un ou plusieurs experts supplémentaires, de niveau universitaire, ayant parmi leurs attributions l'assistance technique et scientifique aux musées décentralisés).

6.2.9. Développer des initiatives d'échange et de coopération scientifique et technique avec des organismes culturels étrangers

Dans le cadre de la création d'un musée décentralisé répondant aux normes essentielles en matière technique et scientifique, la collaboration régulière dans le cadre d'une forme de « jumelage » – ou dans le cadre de projets spécifiques – avec une ou plusieurs institutions culturelles étrangères pourrait représenter un complément précieux à l'accompagnement du MNM/DNPC. Ce partenariat peut prendre la forme de stages de perfectionnement pour des professionnels maliens auprès de l'institution partenaire, ou d'une collaboration sur le terrain au Mali même entre les personnels des deux institutions.

6.3. Recommandations financières

6.3.1. *Mettre en place une stratégie de financement croisé des musées*

Les musées sont des institutions sociales et financièrement non autonomes par essence. Pour cette raison, leurs administrateurs doivent faire preuve d'imagination et de persévérance dans la recherche de fonds, tant structurels que conjoncturels.

Parmi les sources publiques de financement, nous suggérons les subventions étatiques annuelles (droits de tirage (ANICT), le PSIC (pour les ateliers, expositions, festivals, ...) et d'autres mécanismes financiers à créer éventuellement (ristournes de l'OMATHO, p. ex.).

Parmi les bailleurs de fonds internationaux, se trouvent les bailleurs multilatéraux (Commission Européenne, Banque Mondiale, Nations Unies, Agence de la Francophonie, etc.) et les bilatéraux (coopération française, allemande, néerlandaise, etc.). Une coopération est également envisageable avec des bailleurs de fonds de type décentralisé (entités muséales, institutions de conservation, centres culturels, universités - villes, régions - entreprises).

Les recettes du musées devront lui être reversées ; parmi celles-ci, on trouve les recettes propres (billetterie) ; les *recettes complémentaires* (échope de souvenirs et artisanat ; cafeteria ; cybercafé).

Le mécénat privé ou d'entreprise (legs de pièces de collection, sponsoring) doit aussi être envisagé.

Enfin, des activités de faible coût financier peuvent être génératrices de visites / recettes (expositions / animations par des artistes du terroir - collaboration avec les autres musées du Réseau (échanges de pièces, spectacles tournants - dépôt de pièces par des particuliers)

6.4. Recommandations en matière de communication

6.4.1. *Accompagner la création de musées décentralisés par une politique de communication réaliste et organisée.*

Cette politique sera mise en œuvre :

a) Individuellement, à l'échelle de chaque musée : par des initiatives d'information et de communication de différente nature, s'adressant à ses différents publics : brochures d'information en plusieurs langues, signalétique routière et touristique appropriée, présence du musée sur Internet, partenariat avec la presse (locale, nationale), avec la radio et avec la télévision.

Une concertation et des échanges réguliers avec le public local doivent également figurer parmi les priorités des responsables des musées décentralisés, et ce par le biais de réunions d'information, de conférences, de contacts avec la société civile.

D'autres initiatives de communication (p.ex. journées portes ouvertes gratuites) sont également de nature à rapprocher le musée de son public.

b) Par l'inscription des musées du Mali dans un réseau national, qui pourrait prendre le nom de *Réseau des Musées et Espaces Culture du Mali*. Ce réseau, avec un statut informel d'association de fait, ou à terme celui d'association non lucrative, serait placé sous la coordination du Musée national du Mali. Il réunira tous les musées reconnus par classement, de statut public ou privé, et poursuivra les objectifs suivants :

- Promouvoir une communication commune pour les Musées du Mali
- Stimuler la collaboration et les échanges entre différentes institutions muséales
- Favoriser les contacts et les échanges entre musées maliens et musées étrangers.

6.4.2 Héberger des espaces d'accueil touristique dans les musées décentralisés

Il serait judicieux d'assurer la mise sur pied d'un réseau étendu d'espaces d'accueil touristique qui pourraient être hébergés par les musées à venir. Ces bureaux d'accueil seraient les représentants locaux d'une collaboration entre la DNCT et l'OMATHO (Office Malien du Tourisme et de l'Hôtellerie) pour assurer une gestion concertée des problématiques liées au tourisme et à la valorisation du patrimoine, en assurant l'accueil et l'aiguillage vers les institutions culturelles et touristiques.

6.5. Recommandations pour les 3 musées en construction

6.5.1. Musée de Bandiagara

RECOMMANDATIONS SUR LES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION

- Préciser l'existence, l'entité et la nature exacte des collections, dont font état des échanges de courriers entre responsables du Ministère de la Culture.
- Préciser les modalités escomptées de collecte et d'acquisition de nouvelles collections.
- Fournir plus d'éléments sur les aménagements muséographiques prévus (Comment attirer les visiteurs, étrangers mais aussi locaux ? Quelle approche développée pour mettre en valeur les pièces ? Quel « scénario » proposer ? Par quels moyens suggérer le contexte des pièces ? Quelle sera l'interaction entre l'architecture et la muséographie ? ...).
- Mieux estimer les potentialités touristiques du musée, en précisant les chiffres de fréquentation touristique.
- Approfondir les aspects financiers de l'étude de programmation, en proposant une estimation réaliste des recettes générées par le musée, au regard des visiteurs potentiels et dans la perspective d'un autofinancement partiel de certaines de ses activités.
- Clarifier les synergies entre le musée et les autres équipements culturels et touristiques de la ville, existants ou à venir. Quelle complémentarité avec le futur « Palais de la Culture », qui vient d'être réhabilité ?
- Clarifier l'interaction entre le futur musée et son environnement immédiat. Le terrain proposé aujourd'hui, malgré d'indéniables avantages (superficie confortable, permettant d'envisager des agrandissements, des aires de parkings etc.) semble à l'heure actuelle encore décentré dans une aire au caractère peu défini en marge de l'agglomération. Quels sont les plans de développement urbain prévus pour cet environnement ?

RECOMMANDATIONS SUR LA RÉALISATION DU MUSÉE

- Préciser l'engagement de la collectivité territoriales (Région, Cercle, Commune) à contribuer à la construction et surtout au fonctionnement du musée.
- Faire en sorte que la construction du musée de Bandiagara constitue un chantier-école démontrant les possibilités d'intégration harmonieuse de techniques traditionnelles et nouvelles.
- Limiter l'utilisation de matériaux industriels (béton...) aux structures portantes du musée, sans qu'elle n'influence nullement son aspect extérieur ni intérieur
- Tenir compte des étapes logiques de création d'un musée décentralisé, proposées dans le tableau n.3 inclus dans le présent rapport.

6.5.2. Musée de Djenné

RECOMMANDATIONS SUR LES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION

- Mieux définir le concept géographique et culturel du musée : musée de Djenné et du Delta intérieur du Niger.
- Préciser l'existence, l'entité et la nature exacte des collections, dont font état des échanges de courriers entre responsables du Ministère de la Culture.
- Préciser les modalités escomptées de collecte et d'acquisition de nouvelles collections.
- Fournir plus d'éléments sur les aménagements muséographiques prévus (Comment attirer les visiteurs, étrangers mais aussi locaux ? Quelle approche développée pour mettre en valeur les pièces ? Quel « scénario » proposer ? Par quels moyens suggérer le contexte des pièces ? Quelle sera l'interaction entre l'architecture et la muséographie ? ...).
- Approfondir les aspects financiers de l'étude de programmation : réaliser une estimation des coûts de fonctionnement du musée, ainsi que des recettes potentielles escomptées.

RECOMMANDATIONS SUR LA RÉALISATION DU MUSÉE

- Préciser l'engagement des collectivités territoriales (Région, Cercle, Commune) à contribuer à la construction et surtout au fonctionnement du musée.
- Faire en sorte que la construction du musée de Djenné constitue un chantier-école démontrant les possibilités d'intégration harmonieuse de techniques traditionnelles et nouvelles.
- Limiter l'utilisation de matériaux industriels (béton...) aux structures portantes du musée, sans qu'elle n'influence nullement son aspect extérieur ni intérieur.
- Tenir compte des étapes logiques de création d'un musée décentralisé, proposées dans le tableau n.3 inclus dans le présent rapport.

6.5.3. Musée de Sikasso

RECOMMANDATIONS SUR LES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION

- Préciser l'entité et la nature exacte des collections (existence d'un inventaire ?)
- Préciser les modalités escomptées de collecte et d'acquisition de nouvelles collections.
- Fournir plus d'éléments sur les aménagements muséographiques prévus (Comment attirer les visiteurs, étrangers mais aussi locaux ? Quelle approche développée pour mettre en

valeur les pièces ? Quel « scénario » proposer ? Par quels moyens suggérer le contexte des pièces ? Quelle sera l'interaction entre l'architecture et la muséographie ? ...).

- Estimer plus précisément les coûts liés à la collecte et à la muséographie
- Fournir de plus amples données sur la faisabilité du musée au niveau financier, en proposant une estimation des recettes potentielles, sur la base des entrées prévues, des services proposés par le musée etc.

RECOMMANDATIONS SUR LA RÉALISATION DU MUSÉE

- Privilégier le style et les techniques traditionnelles de construction
- Faire en sorte que la construction du musée de Sikasso constitue un chantier-école démontrant les possibilités d'intégration harmonieuse de techniques traditionnelles et nouvelles.
- Préciser davantage les complémentarités entre les programmes du musée et du centre culturel adjacent, afin d'éviter les doubles emplois.
- Tenir compte des étapes logiques de création d'un musée décentralisé, proposées dans le tableau n.3 inclus dans le présent rapport.

Table des Annexes

1. Termes de référence de la mission
2. Liste des personnes rencontrées et villes, sites et musées visités
3. Liste des documents consultés
4. Textes législatifs et réglementaires
5. Normes de l'ICOM – International Council for Museums

Table des Matières

Résumé	2
1. Introduction	4
2. Contexte culturel, financier, juridique et institutionnel.....	6
2.1. Définition du cadre culturel : quelle acception de patrimoine culturel promouvoir ? ..	6
2.1.1. Une notion en perpétuelle évolution	6
2.1.2. La notion de patrimoine en Afrique	7
2.1.3. Le patrimoine culturel au Mali.....	8
2.2. Définition du cadre financier.....	10
2.3. Définition du cadre juridique	11
2.3.1. Introduction	11
2.3.2. Le patrimoine dans la loi	11
2.3.3. La protection légale	11
2.4. Définition du cadre institutionnel et administratif	12
2.4.1. Introduction	12
2.4.2. Les acteurs institutionnels	13
3. Création de musées au Mali : quelques initiatives préexistantes	16
3.1. Introduction	16
3.2. Musée de Djenné.....	16
3.3. Musées de Tombouctou	16
3.4. Musées de Fombori et de Kola.....	17
3.5. Musée de la Femme « Muso Kunda » à Bamako.....	17
4. La décentralisation en matière de gestion du patrimoine et de musées – Objectifs et fonctionnement.....	18
4.1. Objectifs des musées décentralisés	18
4.1.1. Des musées décentralisés – Pourquoi ?.....	18
4.1.2. Des musées décentralisés – Pour Qui ?.....	19
4.1.3. Des musées décentralisés – Où ?.....	20
4.2. Modalités de fonctionnement des musées décentralisés	23
4.2.1. Approche scientifique et technique	23
4.2.2. Approche organisationnelle.....	29
4.2.3. Approche juridique et administrative : comité de pilotage, conseil d'administration, comité scientifique et classement.....	30
4.2.4. Approche financière	33
4.2.5. Relations publiques et communication	35
4.3 Conclusion.....	36
4.3.1. Le concept d' « Espace Culture ».....	36
4.3.2. Etapes logiques pour la création d'un Espace Culture.....	38
5. Des musées en devenir : le cas de Bandiagara, Djenné et Sikasso	39
5.1. Tableau général	39
5.2. Le Musée de cercle de Bandiagara.....	39
5.3. Le Musée de Cercle de Djenné	42
5.4. Le Musée régional de Sikasso.....	44
5.5. Conclusions	46
6. Recommandations	48
6.1. Recommandations juridiques et administratives.....	48
6.2. Recommandations scientifiques et techniques.....	49
6.3. Recommandations financières.....	53

6.4. Recommandations en matière de communication.....	53
6.5. Recommandations pour les 3 musées en construction	54
Table des annexes.....	57
Table des Matières	58
Index des Tableaux.....	60

Index des Tableaux

Tableau 1 – Cadre institutionnel, technique et financier (voir page suivante).....	15
Tableau 2 – Structuration des musées décentralisés (voir page suivante)	30
Tableau 3 – Marche à suivre des Espaces Culture à créer (v. page suivante).....	38
Tableau 4 – Avancement des musées de Bandiagara, Djenné et Sikasso	39