



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Diversité  
des expressions  
culturelles



heritage of humanity and should be cherished and preserved for the benefit of all • Being aware  
not cultural diversity creates a rich and varied world, which increases the range of choices and  
cultures human capacities and values, and therefore is a mainspring for sustainable  
development for communities, peoples and nations • Recalling that cultural diversity, flourish  
network of democracy, tolerance, social justice and mutual respect between  
peoples and cultures is indispensable for peace and security at the local, regional and  
international levels • Celebrating the importance of cultural diversity for the full realization of  
human rights and fundamental freedoms • Emphasizing that cultural diversity is a  
rights and other universally recognized instruments • Emphasizing that cultural diversity  
is a strategic element in national and international  
international development cooperation, taking into account also  
(2000) with its special emphasis on poverty eradication • Taking  
forms across time and space and that this diversity is embodied in the U

# GUIDE

## METHODOLOGIQUE

### MISSIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE

**Banque d'expertise pour renforcer  
le système de gouvernance de la culture  
dans les pays en développement**

the identities and cultural expressions of the peoples and societies making up humanity • Recognizing the  
importance of traditional knowledge as a source of intangible and material  
the knowledge systems of indigenous peoples, and its potential contribution to  
development, as well as the need for its adequate protection and promotion • Recognizing  
and to take measures to protect the diversity of cultural expressions, including their  
contents, especially in situations where cultural expressions may be threatened by the possibility of extinction or  
serious impairment • Emphasizing the importance of culture for social cohesion in general,  
and in particular its potential for the enhancement of the status and role of women in society •  
being aware that cultural diversity is strengthened by the free flow of ideas, and that it is nurtured by  
constant exchanges and interaction between cultures • Reaffirming that freedom  
of thought, expression and information, as well as diversity of the media, enable cultural  
expressions to flourish within societies • Recognizing that the diversity of cultural expressions,  
including traditional cultural expressions, is an important factor that allows individuals and peoples to express and  
share with others their ideas and values • Recalling that linguistic diversity is a  
fundamental element of cultural diversity, and reaffirming the fundamental role that education plays in the  
protection and promotion of cultural expressions • Taking into account the importance  
of the vitality of cultures, including for persons belonging to minorities and indigenous peoples, as  
manifested in their freedom to create, disseminate and distribute their traditional  
cultural expressions and to have access thereto, so as to benefit them for their own development • Emphasizing  
the vital role of cultural interaction and creativity, which nurture and renew cultural  
expressions and enhance the role played by those involved in the development of culture for the progress of society  
at large • Recognizing the importance of intellectual property rights in sustaining those involved in  
cultural creativity • Being convinced that cultural activities, goods and services have both an economic  
and a cultural nature, because they convey identities, values and meanings, and must therefore not  
be treated as solely having commercial value • Noting that while the processes of globalization,  
which have been facilitated by the rapid development of information and communication technologies, afford  
unprecedented conditions for enhanced interaction between cultures, they also represent a  
challenge for cultural diversity, namely in view of risks of imbalances between rich and poor countries • Being  
aware of UNESCO's specific mandate to ensure respect for the diversity of cultures and to

Section de la diversité des expressions culturelles  
Secteur de la culture  
UNESCO  
7, place de Fontenoy  
F-75352 Paris 07 SP  
France  
convention2005@unesco.org  
<http://fr.unesco.org/creativity/>

Rédactrice en chef :

Danielle Cliche, Secrétaire de la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (UNESCO)

Coordination et production :

Laurence Mayer-Robitaille avec Lindsay Cotton, Clémence Varin et Mathilde Gauquelin, Section de la diversité des expressions culturelles (UNESCO)

Ecrit par :

Bernard Boucher avec le soutien de Jordi Baltà Portolés, Francisco d'Almeida, Milena Dragicevic Šešić, Héctor Schargorodsky, Paulina Soto Labbé  
Experts de la Banque d'expertise de la Convention de 2005

Conception graphique :

Maro Haas

Photo de couverture :

© Catherine Marinet, 2010

Copyright UNESCO 2016

Impression : UNESCO

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'UNESCO et n'engagent en aucune façon l'Organisation.

Les désignations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

# TABLE DES MATIÈRES

## AVANT-PROPOS 2

## PREMIÈRE PARTIE : LE PROJET UNESCO/UE ET LE CONCEPT QUI S'Y RATTACHE

### 1. LE PROJET 3

**1.1** Qu'est-ce que le projet UNESCO/UE « Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement » ? 3

**1.2** Quels sont les buts du projet UNESCO/UE ? 3

**1.3** Accompagner les bénéficiaires 4

**1.3.1** Le partenariat 4

**1.3.2** Quels principes devraient guider les experts internationaux dans leur mission ? 5

**1.4** Qui sont les bénéficiaires du projet UNESCO/UE ? 5

**1.5** Quels types de demandes les pays bénéficiaires peuvent-ils soumettre ? 6

**1.6** Comment sont sélectionnées les demandes d'assistance technique ? 6

**1.7** Qui met en œuvre le projet sur le terrain ? 6

**1.7.1** Le rôle des experts internationaux 6

**1.7.2** Le rôle de l'équipe nationale 7

**1.7.3** Accord de coopération avec le bénéficiaire 7

**1.8** Quels sont les résultats escomptés ? 8

### 2. LE CONCEPT QUI S'Y RATTACHE : LA GOUVERNANCE DE LA CULTURE 9

**2.1** Qu'est-ce que la gouvernance de la culture ? 9

**2.2** Pourquoi la gouvernance de la culture est-elle importante pour l'assistance technique ? 9

**2.3** Comment les experts internationaux doivent-ils procéder ? 10

## DEUXIÈME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DU PROJET UNESCO/UE

### 1. LES ACTIVITÉS D'ASSISTANCE TECHNIQUE 12

**1.1** Quels types d'activités les experts internationaux entreprennent-ils ? 12

### 2. MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ASSISTANCE TECHNIQUE 13

**2.1** Quelles sont les tâches des experts internationaux au cours de la phase préparatoire ? 14

**2.2** Quelles sont les tâches des experts internationaux pendant la mission ? 15

**2.3** Quelles sont les tâches des experts internationaux lors de la phase de synthèse, bilan, évaluation et rétroaction ? 16

**2.4** Comment le suivi de l'assistance technique sera-t-il assuré ? 17

### 3. OBSTACLES POTENTIELS 18

**3.1** Quels sont les obstacles potentiels ? 18

**3.2** Quel appui l'UNESCO fournit-elle aux experts internationaux pendant leur mission pour réduire les obstacles potentiels ? 18

**ANNEXE I** 20  
Concepts clés applicables en matière d'assistance technique

**ANNEXE II** 26  
Exemples de parties prenantes du secteur de la culture et des secteurs associés impliqués dans des projets relatifs à la gouvernance de la culture

**ANNEXE III** 27  
Liste des publications de l'UNESCO 27

# AVANT-PROPOS

Le présent guide méthodologique a d'abord été élaboré par la Section de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO, avec le concours de Patricio Jeretic. Il a été mis à jour par les experts internationaux participant à la Banque d'expertise de l'UNESCO lors de la mise en œuvre du projet *Renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement (2010-2015)*. Ce projet, administré par l'UNESCO, a été financé par l'Union européenne dans le cadre de sa contribution à la mise en œuvre de la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles.

Ce guide définit les concepts et méthodes utilisés lors des missions d'assistance technique entreprises dans le cadre de ce projet conjoint UNESCO/UE. Il présente plus particulièrement le partenariat sur lequel repose le travail des experts internationaux et la méthode utilisée pour soutenir les bénéficiaires.

Cette méthodologie a inspiré la stratégie globale de renforcement des capacités du Secrétariat de la Convention de 2005.

# PREMIÈRE PARTIE :

## Le projet UNESCO/UE et le concept qui s'y rattache

### 1. LE PROJET

#### 1.1 Qu'est-ce que le projet UNESCO/UE « Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement » ?

En tant que Partie à la Convention de 2005 de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (« Convention de 2005 »), l'Union européenne (« UE ») contribue activement à la mise en œuvre de cet instrument. En 2010, elle a appuyé le lancement d'un projet conjoint UNESCO/UE (2010-2015) visant à créer une Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement et renforcer le rôle de la culture en tant que vecteur de développement durable et de réduction de la pauvreté. Ce projet est financé dans le cadre du programme *Investing in People* (Développement social et humain) à travers le volet « Accès à la culture locale, protection et promotion de la diversité culturelle », qui appuie activement, depuis 2007, des initiatives se rapportant à la Convention de 2005.

Grâce à la Banque d'expertise, une assistance technique est fournie « sur demande » aux pays bénéficiaires. Elle peut consister en une aide méthodologique pour l'élaboration d'une politique, la création d'un environnement administratif permettant l'instauration de programmes et leur gestion, la conception de stratégies pour la structuration des industries culturelles ou le développement de stratégies d'éducation artistique, la découverte de nouveaux modèles commerciaux pour les biens et services culturels ou encore la définition d'une approche pour l'insertion de la culture dans les politiques de développement social et économique. Les interventions sont faites en vue de renforcer les capacités de gouvernance, professionnelles et institutionnelles, aux niveaux national, régional et local dans le cadre de missions effectuées par des experts internationaux de haut niveau spécialisés dans le domaine des politiques et des industries culturelles.

Des *experts internationaux* ont été sélectionnés dans le cadre d'une procédure d'appel à intérêt. Ils agissent en qualité de consultants de l'UNESCO et sont tenus de se conformer à l'ensemble des principes et méthodes énoncés dans le présent guide.

#### 1.2 Quels sont les buts du projet UNESCO/UE ?

Le but de l'assistance technique consiste à renforcer :

**La volonté politique** – Dans certains pays, y compris des pays en développement, la culture ne constitue pas une préoccupation ou une priorité. En raison de divers facteurs d'ordre historique, sociétal, éducatif ou économique, il existe un manque de connaissances et d'informations spécifiques sur le potentiel de la culture en tant que facteur de développement. S'inspirant de la Convention de 2005, toute mission d'assistance technique comportera un volet d'information et de communication à l'intention des décideurs politiques, dans le but d'élargir leurs perceptions. Les experts internationaux détermineront les entraves potentielles à ce niveau et présenteront des arguments convaincants en faveur d'une telle démarche. En recourant aux médias, les experts promouvront l'idée que la culture

est une responsabilité publique et susciteront une prise de conscience collective à cet égard. La réalisation périodique de rapports sur l'assistance technique elle-même contribuera également à montrer la pertinence et la nécessité d'une telle activité.

**Les capacités institutionnelles** – Les faibles capacités institutionnelles d'un pays limitent le champ d'application potentiel des politiques de développement et des programmes d'appui à la culture. Cette faiblesse est caractérisée par un manque de compétences spécifiques chez les fonctionnaires, des ressources financières et techniques insuffisantes, des procédures administratives et réglementaires lourdes et inadaptées et un faible niveau d'engagement professionnel des employés. Ces faiblesses institutionnelles, dans la mesure où elles peuvent compromettre le bon déroulement du projet, devront être prises en considération lors de la mise en œuvre de la mission, et des mesures concrètes devront être proposées afin de les surmonter. Les experts internationaux identifieront les faiblesses les plus importantes, en particulier en matière de qualifications professionnelles, et proposeront des mesures adaptées afin d'y remédier.

**Les systèmes éducatifs** – Plusieurs pays nécessitent un renforcement des capacités, qui prend régulièrement la forme de stages de formation de courte durée. Qu'il s'agisse de la formation artistique ou technique, la gestion des arts et de la culture, l'administration publique ou l'entrepreneuriat, les experts s'interrogeront d'abord sur les curricula des institutions établies de manière à identifier les lacunes et à rechercher des solutions permettant de répondre aux demandes formulées. Le but est d'offrir un renforcement des capacités s'inscrivant dans la durée qui permettrait la refonte ou, le cas échéant, la création d'institutions nationales ou internationales de formation, en particulier pour la formation professionnelle.

**La participation de toutes les parties prenantes** – L'utilité des opérations d'assistance technique et la viabilité des solutions retenues dans le cadre d'un projet dépendent de l'attention portée aux réalités sur le terrain, notamment aux besoins des opérateurs, à la présence d'autres partenaires, à l'état d'organisation des filières artistiques, au marché des biens et services culturels, etc. Il est très important que toutes les parties prenantes participent au processus. Par conséquent, un des buts de l'UNESCO est d'assurer la participation des diverses composantes de la société civile à la réalisation des projets. En consultation avec une équipe nationale, les experts internationaux doivent veiller à associer aux travaux de l'équipe nationale des regroupements professionnels, des groupes sociaux, des organisations bénévoles, des institutions, des entrepreneurs culturels et le milieu des affaires, lorsque pertinent. Il s'agit d'assurer la prise en compte d'une diversité de visions, d'opinions et de besoins. L'identification des parties prenantes s'appuiera sur une analyse institutionnelle permettant de déterminer quels acteurs seront associés au processus.

**L'appropriation et la durabilité** – Les propositions, recommandations, documents, méthodes de travail et outils qui seront élaborés dans le cadre de la mission seront le résultat d'un processus participatif et d'un effort conjoint des experts internationaux, nationaux, régionaux et locaux, principalement des membres de l'équipe nationale. La conjugaison de ces efforts assurera la concrétisation des solutions adoptées à moyen et long terme.

## 1.3 Accompagner les bénéficiaires

### 1.3.1 Le partenariat

L'assistance technique est proposée dans un esprit de partenariat. Les bénéficiaires et les experts agissent conjointement en vue de la réalisation des buts et objectifs du projet. Ils travaillent à la formulation de stratégies pragmatiques et à l'élaboration de méthodes et d'outils d'intervention appropriés. Ils veillent ainsi à la création d'une dynamique de développement endogène.

La gouvernance de la culture se concevant comme un processus continu, une mission d'assistance technique doit faciliter le développement des compétences en matière d'analyse, de planification, de programmation et de gestion en prenant comme point de départ les pratiques existantes. Il est donc

essentiel que les missions comportent une composante de formation misant sur la transmission des connaissances et du savoir-faire.

Les experts internationaux facilitent et stimulent la réflexion sans pour autant proposer de solutions toutes faites. Leur tâche consiste plutôt à favoriser l'émergence de processus internes s'installant dans la durée. Leur rôle est, en particulier, de coordonner des activités, de proposer des moyens pratiques, de faciliter et soutenir le flux de travail par des interventions concrètes davantage que par un discours théorique. C'est pourquoi ils évitent d'imposer d'emblée des solutions, mesures, stratégies ou procédures toutes faites ; la formule « clé en main » ne fait pas partie de la philosophie de l'assistance technique.

L'accord entre le bénéficiaire et l'UNESCO est établi selon cette approche participative à laquelle chacune des parties s'engage à contribuer.

### 1.3.2 Quels principes devraient guider les experts internationaux dans leur mission ?

Dans toutes les activités d'assistance technique, les experts internationaux feront tout leur possible pour :

- > promouvoir la transparence et la responsabilité ;
- > offrir une assistance pour l'identification des besoins précis, des obstacles et des faiblesses susceptibles de compromettre l'efficacité de la gouvernance, en observant la situation et en se concertant avec les responsables et les opérateurs locaux ;
- > suggérer des méthodes pour surmonter les obstacles existants, en identifiant et en analysant les compétences et les ressources disponibles ;
- > proposer une stratégie d'intervention complète et cohérente pour s'assurer que les conditions nécessaires à l'obtention, à l'appropriation et à la durabilité des résultats soient réunies, par le biais, par exemple, d'un transfert de compétences vers les responsables et les opérateurs nationaux et locaux ;
- > mettre au point une approche participative et ouverte pour s'assurer que toutes les parties prenantes soient consultées et associées tout au long du projet et contribuer à maintenir un bon environnement de travail ;
- > identifier, recueillir, traiter et rapporter sur les faits et les données disponibles qui guideront le projet, notamment en recensant, avec les fonctionnaires des administrations publiques nationales et locales, les compétences et les connaissances existantes qui peuvent être renforcées ;
- > sensibiliser la société civile et les responsables de l'élaboration des politiques au lien qui existe entre la culture et le développement.

## 1.4 Qui sont les bénéficiaires du projet UNESCO/UE ?

*Les pays bénéficiaires* sont les pays en développement qui ont ratifié la Convention de 2005 et qui bénéficient du programme thématique de l'UE « Développement social et humain »<sup>1</sup>.

Les missions seront entreprises à la demande des autorités publiques des pays bénéficiaires, incluant :

- > des autorités publiques **nationales** issues des ministères, institutions et organismes publics qui sont responsables de la culture et/ou qui ont une influence directe sur la gouvernance de la culture ;
- > des autorités publiques **régionales ou locales** si leur champ d'activité a un impact direct sur la gouvernance de la culture dans le pays.

1. La liste des pays bénéficiaires se trouve sur le site <http://fr.unesco.org/creativity/capacity-building/programmes/gouvernance-de-culture>

## 1.5 Quels types de demandes les pays bénéficiaires peuvent-ils soumettre ?

L'objet des missions d'assistance technique est d'aider les autorités à planifier ou mettre en œuvre des *initiatives/activités* en cours dans le domaine de la gouvernance de la culture aux niveaux national et/ou local. Ces missions sont conçues à partir des besoins exprimés et des priorités définies par les pays bénéficiaires dans le cadre d'une procédure de candidature. Une telle approche fondée sur la demande a pour but d'assurer l'appropriation du projet et un impact durable à un niveau local, régional ou national. Elle peut inclure, entre autres : une aide méthodologique à l'élaboration et/ou la mise en œuvre d'une politique culturelle ; la formation et le renforcement des ressources humaines : décideurs et/ou professionnels de la culture, et opérateurs ; le renforcement des capacités des institutions culturelles ; la structuration de regroupements professionnels, etc.

La constitution d'un dossier de candidature peut s'avérer difficile dans un contexte où l'identification des problématiques est compliquée par l'absence de politique culturelle et où la gouvernance est particulièrement faible. Dans ces circonstances, la possibilité d'apporter une assistance particulière à un demandeur pour la présentation de sa demande pourrait être envisagée.

Des experts internationaux sélectionnés accompagneront les autorités publiques et les parties prenantes concernées dans l'élaboration ou la mise en œuvre d'une politique ou stratégie pour le secteur de la culture. Ce processus comprend des aspects juridiques, institutionnels, financiers, administratifs et de gestion et concerne le rôle de la culture dans le développement éducatif, social et économique, en particulier par le biais des industries culturelles.

## 1.6 Comment sont sélectionnées les demandes d'assistance technique ?

Les demandes d'assistance technique sont étudiées par un comité de pilotage composé de représentants de l'UNESCO et de l'UE au regard des critères spécifiques d'*éligibilité* et de *sélection* décrits ci-après<sup>2</sup> :

- › **Pertinence** : Dans quelle mesure la demande d'assistance technique correspond-elle aux objectifs et aux principes du Projet et de la Convention de 2005 ?
- › **Faisabilité** : Les buts de la mission proposée sont-ils réalisables dans le délai imparti et avec les ressources humaines et financières prévues ?
- › **Efficacité** : Dans quelle mesure la demande d'assistance technique aide-t-elle le bénéficiaire à mettre en œuvre son projet et à répondre aux besoins et priorités de son pays ?
- › **Durabilité** : Les mesures/politiques/impacts résultant de l'assistance technique sont-ils susceptibles de se maintenir et de continuer de progresser après l'achèvement de la mission ?

## 1.7 Qui met en œuvre le projet sur le terrain ?

### 1.7.1 Le rôle des experts internationaux

Une fois la demande approuvée par le comité de pilotage, l'UNESCO informe les bénéficiaires de sa décision et propose un certain nombre d'**experts internationaux** les mieux placés pour accompagner les pouvoirs publics tout au long du projet. Le bénéficiaire identifie les deux experts qu'il préfère sur la base de leur CV. Le mandat de l'expert international se divise en trois phases : 1) phase préparatoire ;

2. Tous les candidats reçoivent des commentaires sur le contenu de leur candidature, ce qui rend le processus d'évaluation plus transparent et constructif.

2) présence sur le terrain ou « mission » ; 3) synthèse, bilan, évaluation et rétroaction (voir deuxième partie, chapitre 2).

Chacun des experts est informé du nom de l'autre expert avec lequel il sera appelé à travailler. Chaque expert sera responsable de tâches spécifiques en fonction des besoins du projet et de son champ d'expertise. Les experts travailleront en étroite collaboration et mettront au point une approche méthodologique commune. Ils seront en outre conjointement responsables du suivi de la mise en œuvre du projet ainsi que du partage de toutes les informations pertinentes avec les membres de l'équipe nationale d'experts. La deuxième partie du présent guide offre un aperçu des principaux types d'activités que les experts internationaux peuvent être appelés à mener.

## 1.7.2 Le rôle de l'équipe nationale

Le renforcement des capacités est une composante essentielle des missions d'assistance technique. Il vise à transférer systématiquement des compétences aux institutions publiques qui ont fait une demande de soutien. Les bénéficiaires doivent veiller à ce que le projet pour lequel ils reçoivent une assistance implique les acteurs nationaux responsables de la mise en œuvre du projet, ce qui assurera sa continuité au-delà de la mission d'assistance technique.

Le bénéficiaire est tenu de désigner une **équipe nationale**. Celle-ci devrait comprendre des fonctionnaires de ministères autres que celui responsable de la mise en œuvre du projet, des acteurs de la société civile, des opérateurs pertinents du secteur privé travaillant dans le domaine de la culture, des chercheurs, etc. Leurs noms, leurs biographies et leurs coordonnées doivent être communiqués à l'UNESCO et aux experts internationaux. Les bénéficiaires doivent désigner un interlocuteur au sein de l'équipe nationale qui assurera la coordination/communication avec les experts internationaux. Dans le but d'élargir leur répertoire de compétences, les pays bénéficiaires sont encouragés à impliquer un jeune chercheur ou un jeune gestionnaire local qui pourrait ainsi acquérir une expérience pratique.

En ce qui concerne les détails de la composition et du rôle de l'équipe nationale, les pays bénéficiaires prennent appui sur les renseignements contenus dans l'**Appel à candidature pour les missions d'assistance technique**.

## 1.7.3 Accord de coopération avec le bénéficiaire

Une fois les experts internationaux sélectionnés et l'équipe nationale constituée, l'UNESCO rédige une lettre d'accord qui devra être signée par le bénéficiaire.

Le bénéficiaire conclut avec l'UNESCO un accord officiel précisant les éléments suivants :

- > l'objectif de la mission et le processus de partenariat dans lequel elle s'inscrit ;
- > les résultats escomptés de la mission ;
- > la période et la durée maximum de la mission ;
- > un calendrier et un plan de travail préliminaires détaillés, approuvés par toutes les parties concernées avant le début du mandat ;
- > le nom et les coordonnées des experts internationaux sélectionnés ;
- > le nom des membres de l'équipe nationale, leur biographie et leurs coordonnées ;
- > les obligations de l'UNESCO, du Bureau hors-Siège concerné et de la Commission nationale pour l'UNESCO ;
- > les engagements des bénéficiaires.

Une fois que la lettre d'accord entre le bénéficiaire et l'UNESCO est signée, le bénéficiaire soumet un calendrier et un plan de travail provisoires qui constitueront la base du contrat entre l'UNESCO et les experts internationaux.

### **Le pays bénéficiaire accepte de participer activement à la mission d'assistance technique, et, à cet effet :**

- › constitue une équipe nationale qui travaillera avec les experts internationaux afin d'assurer des résultats durables et un transfert de connaissances (voir l'Annexe II) ;
- › désigne deux points de contact au sein de l'équipe nationale mentionnée ci-dessus : l'un pour les relations avec l'UNESCO, l'autre pour les relations avec le ou les experts ;
- › informe l'UNESCO de tout problème susceptible d'entraîner une modification du plan de travail initial ou des conditions nécessaires au succès de la mission d'assistance technique ;
- › fournit un plan de communication et un budget ;
- › établit une note énonçant les buts, les objectifs et les résultats escomptés de la mission d'assistance technique et la distribue à l'équipe nationale avant le début de la mission ;
- › participe au processus tout au long de la mission des experts ;
- › met à la disposition des experts les moyens logistiques nécessaires à l'accomplissement de leur mission, incluant l'espace de travail et les exigences techniques connexes ainsi que le transport sur le terrain ;
- › communique aux experts internationaux l'ensemble des informations, rapports et données disponibles pertinents à la mission ;
- › s'engage à organiser régulièrement des réunions (au moins trois au cours d'un séjour) entre les experts internationaux et tous les membres de l'équipe nationale ainsi que des réunions et des entretiens avec les parties prenantes locales (fonctionnaires, professionnels, acteurs de la société civile) lorsque nécessaire ;
- › assure la promotion du projet par le biais des plateformes pertinentes ;
- › assure, par tous les moyens possibles, le suivi et l'évaluation de la mission afin de garantir l'atteinte des résultats escomptés ;
- › remplit un formulaire d'évaluation des experts et remet un rapport détaillé au plus tard trois mois après la fin de la mission d'assistance technique.

## **1.8 Quels sont les résultats escomptés ?**

Le secteur de la culture a tout à gagner d'un système de gouvernance plus efficace, transparent et cohérent, qui permette non seulement de créer des conditions plus favorables à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques culturelles, au développement des industries culturelles et à la diversité culturelle, mais aussi d'attirer davantage de ressources, tant financières qu'humaines, au sein du secteur.

La gouvernance de la culture étant un processus continu, on attend de la mission d'assistance technique qu'elle facilite le développement des compétences et l'élaboration de méthodes de travail et d'outils pratiques pour la planification, la programmation, la gestion et la formation, tout en assurant la participation active des responsables concernés.

Un autre résultat essentiel attendu est l'appropriation des processus, des outils et des méthodes de travail proposés et élaborés pendant les missions d'assistance technique. Les institutions et les organismes publics qui ont bénéficié de l'assistance technique sont les mieux placés pour formuler des stratégies d'action publique pertinentes, éclairées et efficaces dans ce secteur.

### 2.1 Qu'est-ce que la gouvernance de la culture ?<sup>3</sup>

Le concept de gouvernance présente plusieurs facettes et établit les principes destinés à guider les activités et les mesures qui déterminent le cadre économique, administratif, institutionnel, réglementaire, législatif et politique dans lequel le secteur de la culture et ses sous-secteurs émergent et se développent.

Le système de gouvernance de la culture d'un pays ne peut seulement relever du ministère de la Culture, et doit plutôt résulter d'interactions entre des mesures, décisions et activités adoptées à différents niveaux et par de multiples parties prenantes, y compris les institutions internationales, les organisations régionales, les États et les gouvernements, les autorités locales, les institutions et les organismes publics, les organisations non gouvernementales, les associations professionnelles de créateurs et les entreprises culturelles du secteur privé (par exemple, les PME, les banques, les industries créatives en tant qu'entreprises sociales, les investisseurs privés). Ensemble, ces différents acteurs contribuent à définir l'environnement dans lequel s'inscrivent la culture et les secteurs d'activité culturelle.

La durabilité du système de gouvernance de la culture dépend de plusieurs facteurs *politiques* et *techniques*.

- › Le système de gouvernance est déterminé dans une large mesure par la **volonté politique** et le **niveau de priorité accordé au secteur culturel** par le gouvernement, les autorités publiques et la société en général. La société civile et les opérateurs intervenant dans le domaine culturel peuvent, par l'information et la communication, contribuer à créer des conditions politiques favorables au développement du secteur de la culture.
- › D'un point de vue **technique**, la qualité du système de gouvernance de la culture dépendra des ressources humaines et financières disponibles au sein de la chaîne de valeur du réseau institutionnel des arts, des industries culturelles et de l'éducation. Plus particulièrement, elle dépendra des capacités et des compétences des différentes institutions publiques et parties prenantes en ce qui concerne la formulation de stratégies pragmatiques pertinentes et efficaces et la mise en oeuvre des principales priorités stratégiques. Elle dépendra en outre de la disponibilité d'informations et de données contribuant à faciliter une gouvernance éclairée et transparente.

Dans l'ensemble, la place marginale accordée à la culture par les pouvoirs publics et la faiblesse des capacités institutionnelles nuisent au fonctionnement du système de gouvernance de la culture. Il s'agit là d'un des principaux problèmes auxquels se heurte le projet d'assistance technique.

### 2.2 Pourquoi la gouvernance de la culture est-elle importante pour l'assistance technique ?

L'efficacité de la gouvernance dépend de la vision et de l'action des administrateurs publics du secteur de la culture ainsi que de leur engagement envers un système *transparent* (grâce à un accès sans restriction à l'information), *participatif* (grâce à la participation de multiples parties prenantes) et *informé* (grâce à la collecte régulière de données et au partage de l'information). Ce système consiste en un réseau d'organisations étatiques et commerciales responsables de la promotion des expressions culturelles diverses d'une société.

3. Pour une présentation plus détaillée des principaux concepts de la Convention de 2005 pertinents dans le cadre de ce projet d'assistance technique, voir l'Annexe I.

La gouvernance de la culture se concrétisera par la mise en place de politiques et de stratégies grâce auxquelles les gouvernements réaliseront des objectifs collectifs tout en apportant leur soutien aux artistes, regroupements et entreprises. En ce sens, la gouvernance joue un rôle de catalyseur des forces endogènes en concevant et administrant des mesures et des programmes en phase avec les besoins.

Le rôle de l'assistance technique est de soutenir cette dynamique par son apport en matière d'analyse, de choix méthodologiques et de planification d'interventions. Les experts internationaux utiliseront les acquis locaux comme des leviers pour l'élaboration de solutions durables.

## 2.3 Comment les experts internationaux doivent-ils procéder ?

Lorsqu'ils entreprennent des missions d'assistance techniques pour établir les cadres juridiques, réglementaires et/ou institutionnels nécessaires au développement du secteur de la culture dans des pays spécifiques, les experts doivent tenir compte des lignes directrices suivantes. Celles-ci découlent des articles de la Convention de 2005 et des directives opérationnelles<sup>4</sup> relatives à leur application (voir l'Annexe I pour plus d'informations).

- i) Les politiques et les mesures visant à promouvoir la diversité des expressions culturelles doivent être fondées sur les **principes de liberté d'expression, d'égalité, d'ouverture, d'équilibre et de durabilité**.
- ii) Étant donné que le système de gouvernance de la culture implique un ensemble d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, des espaces institutionnels sont nécessaires pour assurer la **participation active d'une diversité de voix dans les processus d'élaboration des politiques** ainsi qu'une responsabilité partagée lors de leur mise en œuvre.
- iii) La promotion de la diversité des expressions culturelles aux différentes étapes de la chaîne de valeur exige une **approche intégrée de l'élaboration des politiques** impliquant la participation de différents ministères et départements gouvernementaux, par exemple dans les domaines de l'éducation, des affaires sociales, de l'emploi, de la fiscalité, du commerce et de la concurrence, du développement des entreprises, etc. Des groupes de travail interministériels pourraient être mis en place à cet effet. Ceci n'implique pas un déplacement de responsabilités d'un ministère vers un autre, mais plutôt l'adoption d'une approche centrée sur la culture, pour le développement commun de politiques destinées à promouvoir la diversité des expressions culturelles. Des représentants d'organismes non gouvernementaux devraient participer à ces groupes de travail ainsi qu'à la formulation de stratégies intégrées en matière de politiques.
- iv) La nécessité de nourrir et de soutenir la créativité artistique est au cœur des politiques visant à promouvoir une diversité d'expressions culturelles. Il importe également d'offrir aux œuvres artistiques la possibilité d'être distribuées sur le marché ainsi que par le biais d'institutions publiques ou de nouveaux canaux de communication en réseau. Un tel soutien peut **permettre la distribution d'œuvres artistiques et de productions culturelles locales**.
- v) La mise en place de **cadres juridiques et institutionnels** propres à renforcer l'émergence de marchés locaux et régionaux viables pour les industries culturelles, particulièrement dans les pays en développement, doit aller de pair avec la mise en œuvre de **programmes de renforcement des capacités pour les entreprises et les entrepreneurs culturels**. Ces programmes doivent apporter à ces acteurs les connaissances qui leur permettront de participer pleinement aux marchés, en développant notamment leurs compétences dans les domaines de la gestion, du financement, de la communication, de l'utilisation des technologies, etc.

4. Les directives opérationnelles, convenues d'un commun accord par les Parties, constituent une interprétation des articles de la Convention de 2005 ainsi qu'une feuille de route pour leur mise en œuvre. Le texte des directives opérationnelles se trouve sur le site <http://fr.unesco.org/creativity/convention/propos/directives>.

- 
- vi) Les politiques et mesures devraient tenir compte des *besoins particuliers des individus* (par exemple des femmes) *et des groupes sociaux* (par exemple les personnes appartenant aux minorités et les peuples autochtones) ainsi que *des obstacles qu'ils rencontrent* pour participer aux différentes étapes de la chaîne de valeur de la production culturelle. Il convient de soutenir leurs œuvres par des mesures axées sur la créativité.
  - vii) Une composante essentielle des stratégies de politique visant à promouvoir la diversité des expressions culturelles consiste à garantir l'*accès du public* aux œuvres. Cela suppose non seulement d'assurer aux citoyens un accès physique à des espaces institutionnels et non institutionnels, mais aussi de leur fournir des moyens d'accès intellectuels. À cet égard, les politiques et les programmes devraient viser à mieux faire connaître les diverses expressions et activités culturelles, à apporter aux citoyens les connaissances et les compétences nécessaires pour comprendre et/ou s'intéresser aux expressions culturelles diverses, et à surmonter les barrières linguistiques et autres obstacles culturels.
  - viii) Les stratégies destinées à promouvoir la diversité des expressions culturelles visent tant les œuvres provenant d'un territoire particulier que celles dont l'origine est globale. Dans ce contexte, *les traités multilatéraux, régionaux et bilatéraux et les accords et stratégies de coopération internationale*, qui associent des aspects commerciaux et culturels, devraient porter non seulement sur la promotion des expressions culturelles (biens, services et activités) à l'étranger par des stratégies orientées vers l'export, mais également sur la distribution des expressions culturelles diverses provenant de différentes régions du monde au sein de leurs marchés respectifs, par des stratégies orientées vers l'import. Il est en outre indispensable de mettre en place des programmes propres à faciliter la mobilité internationale et/ou régionale et l'échange d'artistes et d'opérateurs culturels, particulièrement en provenance des pays en développement.

# DEUXIÈME PARTIE :

## Mise en œuvre du projet UNESCO/UE

### 1. LES ACTIVITÉS D'ASSISTANCE TECHNIQUE

#### 1.1 Quels types d'activités les experts internationaux entreprennent-ils?

L'assistance technique devrait contribuer à créer un environnement favorable à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques culturelles ainsi qu'au développement des industries culturelles dans les pays bénéficiaires.

À cet égard, les experts internationaux pourront mener un ensemble d'activités et, dans la mesure du possible :

- › **Participer à des réunions de consultation et à des échanges sur l'organisation des missions d'assistance technique**, en partageant leur expérience professionnelle avec le pays bénéficiaire quant à la manière d'identifier les besoins, et ce, en réunissant et en partageant des informations et des rapports utiles, en établissant des méthodes de travail et en élaborant des plans de travail indiquant les étapes à suivre et en participant à des activités d'information et de communication avec les membres de l'équipe nationale afin de promouvoir le projet auprès des différents groupes de parties prenantes.
- › **Développer les compétences des fonctionnaires nationaux et locaux**, en collaborant avec eux à la mise au point de méthodes et d'outils pour la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets visant à promouvoir les industries culturelles ainsi qu'au développement de moyens permettant de gérer l'action publique et d'optimiser les ressources. Des activités et des ateliers spécifiques de formation pourront être organisés à cet effet.
- › **Contribuer à l'élaboration de documents de politique, de stratégies, de programmes ou de projets**, en collaborant avec les acteurs locaux et, si nécessaire, en mettant sur pied de vastes consultations en vue de l'élaboration de projets de politiques. Les experts identifieront et favoriseront la création des conditions nécessaires à l'élaboration efficace de documents de politique, stratégies, programmes et projets, tout en tenant compte de l'évolution des modes de production, de consommation et de distribution des biens et services culturels et en recourant notamment aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- › **Appuyer la conception et la mise en œuvre de programmes ou de projets dans le domaine de la culture au service du développement**, en mettant à profit leur expérience professionnelle et leurs compétences pour contribuer à la préparation de projets (précisant notamment les buts, l'impact, les ressources nécessaires, etc.), en inscrivant les programmes/projets dans la stratégie générale de développement du secteur, en recensant les besoins et les obstacles et en proposant des outils de gestion, de programmation, de communication, de suivi et d'évaluation.
- › **Renforcer la vision stratégique et la gestion des institutions culturelles**, en aidant les gestionnaires et les employés à identifier des stratégies de développement institutionnel et des méthodes de mise en œuvre appropriées, à inscrire les activités dans une stratégie globale

de développement sectoriel, en mettant conjointement au point des outils spécifiques de programmation, de gestion, de communication et d'évaluation, et en améliorant les activités internes et externes de coordination, de communication et d'information.

- › **Favoriser l'émergence de la volonté politique nécessaire à l'amélioration du système de gouvernance dans le pays bénéficiaire** et accroître la place de la culture dans le programme du gouvernement. Les experts peuvent à cet effet aider à mettre au point les outils de sensibilisation nécessaires pour illustrer l'importance, le rôle et le potentiel des politiques et des industries culturelles dans la promotion du développement économique et social. Ils peuvent aussi collaborer avec les gestionnaires et les fonctionnaires des administrations publiques nationales et locales pour trouver les meilleurs moyens de communiquer ces messages, par exemple, en diffusant des notes stratégiques aux responsables politiques et aux décideurs.
- › **Repérer les acteurs de la société civile et établir des contacts avec eux** afin de les associer, en accord avec les responsables de l'équipe nationale, à toutes les activités susmentionnées. Les experts internationaux peuvent identifier dans le pays des « agents du changement » ; il pourra s'agir de particuliers, de personnalités locales, de représentants du secteur privé, etc., appartenant ou non à un groupe spécifique.
- › **Repérer des acteurs du domaine de l'éducation** qui pourraient aider à développer des programmes afin d'accroître la diffusion de la production artistique (livres, films, musique, théâtre, arts visuels, etc.) auprès des jeunes en établissant des relations avec des professionnels du milieu de la production.
- › **Mettre au point une stratégie de communication avec l'équipe nationale**, identifiant les groupes cibles (individus, groupes, etc.), comportant un calendrier (activités à mener avant, pendant et après la mission d'assistance technique) et précisant la nature des documents et outils qui devront être produits et diffusés (information, sensibilisation et contenu). De l'information appropriée et bien ciblée peut permettre de renforcer l'appui politique et ainsi assurer une mise en œuvre optimale de la mission d'assistance technique. Les ministères et les représentants de la société civile responsables de la culture devraient être informés et sensibilisés de façon à ce qu'ils acquièrent une meilleure connaissance des activités entreprises et qu'ils soient en mesure de se les approprier. Toutes les parties prenantes doivent donc être impliquées afin d'optimiser l'impact et la durabilité de l'assistance technique.
- › **Participer au réseau virtuel** pour l'échange d'informations entre experts établi dans le cadre du projet.
- › **Fournir des photos et des vidéos** de la (des) mission(s) d'assistance technique pour publication sur le site Web de la Convention de 2005.

## 2.

## MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ASSISTANCE TECHNIQUE

Le mandat des experts internationaux se divise en trois phases :

**Phase 1** : phase préparatoire

**Phase 2** : présence sur le terrain ou « mission »

**Phase 3** : synthèse, bilan, évaluation et rétroaction

## 2.1 Quelles sont les tâches des experts internationaux au cours de la phase préparatoire ?

Le mandat des experts commencera par une phase préparatoire de façon à tirer profit au maximum du temps passé sur le terrain. Avant de partir, l'expert international :

- i) **Recevra une communication de l'UNESCO** pour :
  - > l'informer de l'expert avec qui il/elle fera équipe pour la réalisation du mandat ;
  - > lui transmettre les informations relatives à la sélection et à l'évaluation de l'assistance technique qui mettront la mission en contexte et aideront à comprendre les attentes du bénéficiaire ;
  - > clarifier toutes les questions qui demeuraient sans réponse quant aux termes de référence ;
  - > définir et coordonner les activités à entreprendre, ainsi que la répartition des responsabilités.
  
- ii) **Examinera les documents fournis par le bénéficiaire**, par exemple :
  - > les documents relatifs aux politiques/stratégies/plans concernant la politique culturelle et les industries culturelles ;
  - > le document de stratégie générale pour le développement du secteur de la culture du pays ;
  - > les textes relatifs au cadre législatif, réglementaire et institutionnel de la culture, aux politiques culturelles et aux industries culturelles ;
  - > les études consacrées au secteur de la culture ou les études sectorielles (cartographies, études qualitatives, enquêtes, etc.) ;
  - > les rapports sur les programmes ou projets d'appui culturel dans le pays, en particulier ceux qui ont trait aux politiques culturelles et aux industries culturelles ;
  - > les statistiques disponibles sur la culture, les industries culturelles et les biens et services culturels ;
  - > le diagnostic institutionnel établissant qui fait quoi ;
  - > les autres documents disponibles.
  
- iii) **Se présentera au bénéficiaire et à l'interlocuteur local pour l'assistance technique, et communiquera avec ce dernier (électroniquement ou par téléphone)** pour :
  - > échanger sur le mandat et sur les grandes lignes de la mission d'assistance technique, les attentes du bénéficiaire et les conditions d'exécution de la mission ;
  - > confirmer avec l'expert national que les conditions nécessaires au lancement de la mission sur le terrain seront réunies ;
  - > fixer la date de la première réunion de l'équipe nationale ;
  - > identifier les principales parties prenantes afin d'élaborer un programme provisoire ;
  - > établir un calendrier pour les réunions de travail et les rencontres individuelles des premiers jours, en s'assurant que les principaux intermédiaires seront disponibles à son arrivée ;
  - > prendre les dispositions logistiques nécessaires pour son arrivée et son séjour.
  
- iv) **Établira et soumettra à l'UNESCO et au bénéficiaire un rapport de diagnostic préliminaire** comprenant :
  - > un exposé clair de la mission et de l'assistance technique à fournir, des enjeux, des objectifs et des résultats escomptés ;
  - > une présentation des activités qui seront mises en œuvre ;
  - > un calendrier provisoire pour le déroulement de la mission ;
  - > une liste des questions à clarifier avant le début de la mission.

Le rapport de diagnostic sera établi par le(s) expert(s). L'UNESCO et le bénéficiaire pourront formuler des observations et éclaircir certains points. Le rapport constituera la base à partir de laquelle la

mission sera engagée. Le rapport de diagnostic final sera complété, modifié et finalisé pendant la première mission de l'expert sur le terrain.

## 2.2 Quelles sont les tâches des experts internationaux pendant la mission ?

Bien que les conditions de fonctionnement soient déterminées dans la lettre d'accord, la réalité sur le terrain correspond rarement aux dispositions théoriques. Les experts internationaux doivent, dès le début de leur mission, être conscients des « intentions cachées », anticiper les problèmes susceptibles de mettre en péril les conditions de réussite de la mission et s'adapter à la réalité de la situation en conséquence. La souplesse et la capacité d'adaptation seront des atouts majeurs pour l'accomplissement de la mission. Confrontés par exemple à des situations politiques complexes, les experts internationaux tenteront de *transformer des questions politiques en questions techniques* comme façon de contourner les problèmes.

Les experts internationaux devront entreprendre plusieurs démarches :

- i) **Contact initial** avec les principaux partenaires pour leur présenter les grandes lignes de la mission et comprendre leurs attentes. Il est important que les experts organisent une rencontre initiale avec le(s) décideur(s) concerné(s), en particulier le ministre de la Culture ou l'autorité compétente dans le cas d'une administration régionale ou locale, afin d'évaluer la fermeté de l'engagement politique, le rang de priorité accordé à la mission, la connaissance et l'attitude individuelle des personnes concernées à l'égard de la mission. Cette évaluation initiale donnera aux experts une idée des obstacles qui pourront se présenter et de la nature et des formes de l'information qui devra être transmise aux responsables afin de renforcer l'engagement politique nécessaire à la mise en œuvre du projet ;
- ii) **Contact avec d'autres responsables de premier plan.** Pour devenir opérationnel, le système de gouvernance de la culture aura besoin de la participation d'autres ministères et départements. Dans bien des cas, il dépendra des décisions et des mesures prises par des départements et des fonctionnaires qui ne relèvent pas directement de la culture (ministères de l'Économie et des Finances, ministères sociaux tels que ceux de la Jeunesse et des Femmes, ministère des Communications, ministère du Tourisme, etc.). Les experts devraient identifier les homologues pertinents et établir, en coordination avec l'interlocuteur local, des contacts avec eux ;
- iii) **Première réunion avec l'équipe nationale.** Cette réunion sera une occasion importante de rappeler les responsabilités et de définir plus précisément le rôle des membres de l'équipe nationale et celui des experts, de même que les modalités de leur interaction. Dès le début de la mission, les experts s'efforceront d'encourager le travail d'équipe au sein du groupe, de tirer profit des compétences et de l'expérience de chacun des membres et d'assurer un transfert adéquat de compétences et de qualifications. La réunion sera aussi l'occasion pour les experts de voir si l'équipe nationale inclut effectivement les parties prenantes pertinentes conformément à la liste fournie. Il s'agit là d'un facteur essentiel pour garantir l'appropriation et la continuité du processus ;
- iv) **Identification et évaluation des besoins précis.** A partir de la première série de consultations et de réunions, les experts valideront et affineront, si nécessaire, les besoins définis en amont, et recenseront les faiblesses institutionnelles ;
- v) **Détermination de l'origine de l'assistance technique.** Afin d'évaluer la viabilité de l'assistance et l'efficacité de son exécution et de répondre à d'autres questions :
  - > Qui a amorcé le processus ?
  - > Pourquoi ?
  - > Quels arguments ont été avancés ?

- › Existe-t-il une demande sectorielle pour une telle initiative ?
  - › Quelle adhésion ou résistance l'initiative suscite-t-elle ?
- vi) **Identification des ressources humaines et institutionnelles disponibles**, en vue de définir, en particulier, les meilleures conditions et modalités d'exécution possibles pour la mission d'assistance technique ;
- vii) **Précision de la stratégie opérationnelle à suivre**. À la lumière des résultats et de l'analyse du cadre politique et institutionnel pris en compte au cours de la phase initiale, les experts réviseront la stratégie opérationnelle afin de tenir compte des besoins réels et de remédier aux faiblesses institutionnelles de la façon la plus efficace possible ;
- viii) **Rédaction et soumission du rapport de diagnostic final** pour la mise en œuvre de la mission. Le rapport de diagnostic comprendra les informations réunies pendant la phase préparatoire de la mission. Il sera soumis à l'UNESCO et au bénéficiaire au plus tard deux semaines après le début de la mission sur le terrain. Il sera également soumis à l'équipe nationale, qui pourra y apporter des compléments et formuler des observations et des suggestions en vue d'optimiser l'assistance technique. Outre les informations figurant dans le rapport préliminaire, le rapport de diagnostic comprendra les éléments suivants :
- › une description des activités d'assistance technique à entreprendre ;
  - › la planification du processus – phases, calendriers et ressources ;
  - › la liste des parties prenantes à consulter et à associer au projet ;
  - › une description des activités de communication.

## 2.3 Quelles sont les tâches des experts internationaux lors de la phase de synthèse, bilan, évaluation et rétroaction ?

Outre le rapport de diagnostic final présentant le déroulement de la mission, les experts soumettront à l'UNESCO un *rapport final* qui portera sur les résultats de la mission et exposera dans le détail les succès et les problèmes liés à l'application de la stratégie d'intervention globale et au projet de politique. Ce rapport final devrait être soumis au plus tard un mois après la fin de la mission d'assistance technique conformément au plan de rédaction fourni par l'UNESCO.

Il faudra aussi, lors de la phase de bilan, rendre compte des résultats de la mission à toutes les parties prenantes et aux utilisateurs potentiels dans le cadre d'ateliers et de réunions d'information, ainsi qu'assurer l'élaboration d'outils de communication spécifiques pour distribution auprès du grand public. Les activités de cette dernière phase seront convenues, dans la mesure du possible, au début du mandat.

De même, le rapport détaillé du bénéficiaire sera acheminé aux experts avant sa diffusion.

## Communauté de pratique

---

La communication est importante dans le contexte de chaque mission d'assistance technique, mais il est aussi indispensable que les experts internationaux puissent échanger des informations les uns avec les autres d'un projet à l'autre. À cet égard, un site Wiki, accessible aux membres de la Banque d'expertise, a été créé pour faciliter la diffusion de l'information concernant chaque mission d'assistance technique.

Les documents ci-après seront systématiquement publiés pour chaque mission :

- › un compte-rendu de la mission produit par l'UNESCO, indiquant le nom du bénéficiaire, les objectifs de la mission, les résultats escomptés et les experts chargés de la mission ;
- › le rapport de diagnostic final ;
- › le rapport final de mission, une fois validé par l'UNESCO ;
- › le rapport détaillé du bénéficiaire, une fois validé par l'UNESCO.

## 2.4 Comment le suivi de l'assistance technique sera-t-il assuré ?

Une fois la mission sur le terrain terminée, le bénéficiaire soumettra dans un délai de trois mois un rapport d'évaluation concernant les experts (à l'aide d'un formulaire que l'UNESCO lui aura remis) ainsi qu'un rapport détaillé qui rendra compte de la mise en œuvre de la mission, des résultats atteints, de son impact et de son suivi (activités achevées et activités prévues pour assurer la continuité du projet). Six mois après la fin de la mission d'expertise, l'UNESCO enverra un questionnaire au bénéficiaire pour qu'il puisse évaluer la mise en œuvre de l'assistance technique. Le questionnaire comprendra notamment une évaluation des progrès réalisés dans le cadre de la mission, effectuée à partir du programme opérationnel proposé par les experts et approuvé par l'équipe nationale à la fin de la mission sur le terrain.

### Le rôle de l'UNESCO dans le suivi de l'assistance technique

---

L'UNESCO suivra l'évolution du projet tout au long de celui-ci afin d'en évaluer l'impact global.

Elle pourra aussi décider de mandater un expert externe pour effectuer une évaluation ex-post de l'assistance technique.

## **3. OBSTACLES POTENTIELS**

### **3.1 Quels sont les obstacles potentiels ?**

Les experts essaieront de repérer les principaux problèmes faisant obstacle au renforcement du système de gouvernance de la culture, afin de concevoir, en concertation avec l'équipe nationale, des mesures concrètes pour y remédier. De même, ils détermineront les responsabilités des divers contributeurs et les obstacles susceptibles de ralentir la mise en œuvre de l'assistance technique, par exemple :

- › des budgets et des programmes d'envergure limitée, qui nécessitent néanmoins un suivi technique attentif ;
- › la méconnaissance du secteur par les responsables nationaux (et internationaux) chargés de la conception et de l'application des politiques et des programmes dans ce secteur ;
- › la difficulté à trouver l'expertise nécessaire pour une mise en œuvre efficace de politiques et projets ;
- › l'incapacité de mettre à profit l'expérience acquise dans le secteur faute de continuité dans l'élaboration des politiques et programmes au sein du secteur ;
- › le manque d'informations et de données pertinentes pour concevoir des politiques, stratégies et programmes de développement dans le secteur culturel.

Les experts rencontreront probablement une résistance aux échelons local et national de la part de certains fonctionnaires ou responsables au sein des départements chargés de la culture, de la société civile, des autorités et/ou des opérateurs culturels. Ils pourront tenter de surmonter cette résistance en identifiant les parties prenantes ayant des réserves quant à la modification du système de gouvernance et en cherchant à comprendre les raisons de ces réserves. Cela pourra permettre d'apporter un éclairage utile sur des échecs passés ou des problèmes de méfiance institutionnelle qui pourront dès lors être abordés de façon plus approfondie. Un autre moyen de surmonter cette résistance consiste à fournir à toutes les parties prenantes des informations complètes et transparentes sur le processus et ses objectifs, surtout si sont trouvés en parallèle des moyens de consulter les acteurs les plus sceptiques et de tenir compte de leurs préoccupations.

Il y a par ailleurs lieu de noter que le désintérêt pour la dimension culturelle du développement résulte, entre autres, de la pénurie d'informations disponibles et du manque de communication éclairée sur le sujet. Une forte couverture médiatique des activités entreprises pendant la mission contribuera à donner à la culture une plus large place dans le débat social et politique du pays. La communication fait partie intégrante du processus d'assistance technique, car elle joue un rôle capital dans la réalisation des objectifs généraux du projet.

### **3.2 Quel appui l'UNESCO fournit-elle aux experts internationaux pendant leur mission pour réduire les obstacles potentiels ?**

L'UNESCO et le bénéficiaire énonceront le plus explicitement possible les termes de référence et les conditions sous lesquels travailleront les experts internationaux. Avant la mission, les experts procèderont avec l'UNESCO à un échange de points de vue. S'ils rencontrent des problèmes pendant leur mission, par exemple si le bénéficiaire ne satisfait pas aux conditions fixées dans les termes de référence, ils en rendront compte à l'UNESCO qui contactera l'interlocuteur du côté du bénéficiaire.

L'UNESCO fournira aussi tous les renseignements et documents demandés par chaque expert, et en particulier les outils et ressources qu'elle a mis au point dans le domaine de la culture.

La Commission nationale de l'UNESCO sera tenue informée de l'approbation d'un projet dans son pays et le responsable de l'équipe nationale lui transmettra, sur une base régulière, un rapport sur l'avancement du travail entrepris. À leur arrivée dans le pays, les experts rendront visite à la

Commission pour lui communiquer les objectifs de leur mission et solliciter sa collaboration dans leurs démarches, le cas échéant. Lorsque pertinent, une personne représentant la Commission sera impliquée dans les rencontres de travail, les démarches administratives ou officielles, ou les rencontres avec la presse.

Le bureau hors-Siège de l'UNESCO concerné sera informé de façon continue des travaux de mise en œuvre d'un projet se déroulant sur son territoire. Selon la nature des activités entreprises, le personnel du bureau sera invité, d'un commun accord entre les experts et l'équipe nationale, à participer activement à la mission. Dans un esprit de continuité, et en coordination avec l'équipe du projet de Banque d'expertise, le bureau hors-Siège pourra être impliqué dans le suivi des projets.

Les experts et l'équipe nationale entretiendront des contacts réguliers afin d'échanger sur la conduite de la mission. Ils communiqueront régulièrement avec l'UNESCO.

Les experts internationaux de la Banque d'expertise seront tenus informés de l'avancement de la mission à travers l'espace Wiki qui leur est consacré et au moyen des documents qui seront publiés tel que prévu. Les membres de la Banque d'expertise seront encouragés à mettre leurs compétences et/ou leurs conseils à la disposition des experts internationaux participant à la mission, en cas de besoin et à la demande de ceux-ci, afin de faciliter leur mission sur le terrain.

## Mesures d'appui et règlement des différends

---

Dans l'éventualité où le bénéficiaire ne serait pas satisfait du travail d'un expert international, l'UNESCO consultera l'expert pour clarifier la question. Si les parties ne parviennent pas à remédier à la situation, l'UNESCO pourra décider de dépêcher une mission d'appui. Cette mission sera chargée d'analyser les problèmes rencontrés et de proposer des solutions pratiques qui permettront à l'expert international de poursuivre sa tâche.

Les missions d'appui ne seront dépêchées qu'à titre exceptionnel, à la demande du bénéficiaire et après analyse de la situation et épuisement de tous les autres moyens disponibles pour sortir de l'impasse. L'UNESCO déterminera le moment et les conditions de la mission et choisira l'expert international chargé de l'effectuer.

# ANNEXE I

## Concepts clés applicables en matière d'assistance technique

### 1. DIVERSITÉ CULTURELLE – DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES

On pense parfois que la Convention de 2005 est une convention sur la diversité culturelle. Ceci n'est pas le cas.

La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles porte sur un aspect particulier et important de la notion plus large de diversité culturelle, qui se trouve au cœur des travaux de l'UNESCO depuis sa création et qui a évolué au fil du temps.

En 1996, la Commission mondiale de la culture et du développement a pour la première fois déclaré que la diversité n'était pas seulement liée à des différences culturelles individuelles ou collectives, mais qu'elle pouvait être une source de créativité. Il a donc été déterminé que l'appui à de nouvelles formes et expressions artistiques constituait un investissement dans le développement humain. La Conférence intergouvernementale qui a suivi, « Le pouvoir de la culture », a conclu dans son Plan d'action de Stockholm (1998) que dans leurs efforts pour promouvoir la diversité, les gouvernements devaient reconnaître que les expressions culturelles manifestées sous la forme de biens et services avaient une valeur à la fois économique et culturelle et ne devaient donc pas être traitées comme les autres formes de marchandises. La Déclaration universelle de 2001 sur la diversité culturelle appelle quant à elle à la promotion de la diversité en tant qu'impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine. Elle réaffirme que la diversité n'est pas seulement une expression des différences culturelles des individus, des groupes et des sociétés pouvant conduire à des conflits, mais qu'elle peut aussi être mise à profit en tant que facteur de développement. À cet égard, la diversité doit être considérée comme une **capacité d'expression, de créativité et d'innovation**.

La Convention de 2005 souligne en effet que « la diversité culturelle se manifeste [...] à travers divers modes de création artistique, de production, de diffusion, de distribution et de jouissance des expressions culturelles, quels que soient les moyens et les technologies utilisés ». Pour cette raison et dans le contexte des interventions d'assistance technique, la diversité renvoie à une variété d'expressions culturelles qui résultent de la créativité contemporaine d'individus, de groupes et de sociétés et qui ont un contenu culturel. Ces expressions sont transmises par les mots (littérature), le son (musique), les images (photos, films) – peu importe la forme (imprimée, audiovisuelle, numérique, etc.), l'activité (danse, théâtre) ou l'objet (livres, films, sculptures, peintures).

### 2. POLITIQUES ET MESURES CULTURELLES

Les articles 6 et 7 de la Convention de 2005 sont les principaux articles traitant du droit des gouvernements d'adopter des politiques culturelles et de mettre en œuvre des mesures destinées à promouvoir la diversité des expressions culturelles. Ces politiques et mesures doivent faire en sorte que les artistes, les professionnels de la culture et les citoyens du monde entier puissent créer, produire, diffuser et jouir d'une diversité d'activités, de biens et services culturels, y compris les leurs.

L'article 2 énonce les **principes directeurs** sur lesquels doivent reposer ces politiques et ces mesures, notamment : le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales ; l'égalité de dignité et le respect de toutes les cultures ; la solidarité et la coopération internationales ; la complémentarité des aspects économiques et culturels du développement durable ; l'accès équitable aux expressions culturelles provenant du propre territoire d'un État et du monde entier ; l'ouverture et l'équilibre.

Un aperçu des principaux éléments de chacun de ces articles et un résumé de ce qu'ils impliquent dans leur ensemble pour la mise en œuvre de la Convention de 2005 est présenté ci-dessous.

L'article 6 est l'un des piliers de la Convention de 2005, confirmant le *droit* des Parties de mettre en place des cadres de politique culturelle et d'adopter des mesures destinées à favoriser un secteur culturel dynamique. Les Parties peuvent à cet effet apporter un appui à différentes étapes du cycle culturel ou de la chaîne de valeur culturelle : a) création, b) production, c) distribution, d) diffusion, e) participation, et f) jouissance. Les Parties sont également encouragées à reconnaître l'importance :

- › d'une *diversité d'acteurs* impliqués dans le système de gouvernance de la culture, y compris les institutions publiques et privées, les organisations non gouvernementales constituant la société civile, les artistes et les professionnels de la culture ;
- › d'un *financement public* pour la création, la production, la distribution et la jouissance d'expressions culturelles diverses ;
- › de *cadres/mesures réglementaires* qui favoriseront la créativité et permettront aux artistes, aux entrepreneurs culturels et aux autres acteurs travaillant dans les industries culturelles d'avoir accès aux moyens de production, de diffusion et de distribution de leurs œuvres (y compris dans des langues différentes). Ces cadres et mesures permettront également aux publics/consommateurs d'avoir accès à des expressions culturelles diverses par le biais de différents canaux de distribution ;
- › du *soutien à la diversité des médias*, y compris au moyen d'un service public de radiodiffusion.

L'article 7.1 b) encourage les décideurs nationaux à prendre en considération, dans l'élaboration de leurs stratégies et mesures de politique culturelle, les besoins spécifiques *des individus et des groupes sociaux* impliqués en tant que créateurs, producteurs, distributeurs et consommateurs d'expressions culturelles. Ils peuvent par exemple mettre en place des mesures ciblées pour soutenir les femmes artistes et les aider à surmonter les obstacles pouvant les empêcher de bénéficier d'un accès équitable aux marchés ou à des moyens de financement.

Cet article rappelle d'autre part aux gouvernements que leurs politiques ne doivent pas seulement viser à promouvoir les expressions culturelles produites sur leur territoire, mais qu'elles doivent aussi *permettre à leurs citoyens d'avoir accès aux expressions culturelles du monde entier*. Ceci découle d'un des principes directeurs énoncés dans la Convention (le principe d'ouverture) et est conforté par l'article 12 qui appelle à renforcer la coopération internationale, les coproductions et la *promotion des partenariats avec la société civile* au moyen des nouvelles technologies.

Dans ce contexte, les politiques de coopération internationale en matière culturelle sont considérées comme un élément important des cadres de politique culturelle visant à favoriser la diversité des expressions culturelles. La fourniture d'un appui structurel continu à des activités et projets transnationaux peut contribuer à mieux faire connaître la diversité des expressions culturelles et à promouvoir des échanges facilitant le dialogue et pouvant conduire à la production de nouvelles expressions culturelles.

En somme, les *articles 6 et 7* encouragent une approche intégrée d'élaboration de politiques et mesures culturelles qui favorisent la créativité, facilitent l'accès des créateurs aux marchés nationaux et internationaux où leurs œuvres/expressions artistiques peuvent être reconnues et rémunérées, et

permettent que ces expressions soient accessibles au grand public. Les Parties sont ainsi appelées à mettre en œuvre des politiques et des stratégies qui soutiennent les artistes et les professionnels de la culture à différentes étapes de la chaîne de valeur culturelle et à créer un environnement favorable au développement et à la croissance de secteurs culturels d'activités viables et indépendants, en particulier des micro, petites et moyennes entreprises à l'échelon local.

### 3. INDUSTRIES CULTURELLES

La Convention de 2005 définit les *industries culturelles* comme des industries produisant et distribuant des activités, des biens ou services culturels qui transmettent des expressions culturelles, indépendamment de la valeur commerciale qu'ils peuvent avoir.

La consommation de ces biens et services peut être faite dans le cadre d'une manifestation ponctuelle (par exemple un concert, une foire artistique, une exposition) ou à plusieurs reprises dans le temps (par exemple des livres, des films ou des enregistrements sonores).

La valeur première des biens, services et activités culturels produits par les industries culturelles est leur *contenu culturel*. La Convention souligne la double nature des produits culturels, à la fois économique et culturelle, et reconnaît que l'élément qui distingue ces produits des autres produits commerciaux est la valeur culturelle qu'ils peuvent avoir. À cet égard, le contenu culturel peut ou non être protégé par des droits d'auteur au sens le plus large.

Les créateurs, producteurs ou distributeurs de contenu culturel au sens de la Convention de 2005 peuvent être des artistes individuels, des créateurs, des entrepreneurs culturels, des micro, petites ou moyennes entreprises, ou encore des institutions culturelles. Leurs activités peuvent être financées exclusivement par le biais du marché ou peuvent bénéficier du soutien de sources publiques ou privées, par exemple, sous la forme de subventions directes, de mesures réglementaires indirectes ou de la coopération internationale.

La Convention encourage les Parties à renforcer les cadres réglementaires, institutionnels et financiers pour soutenir l'émergence d'industries culturelles viables et indépendantes sur leur territoire, permettant la création, la production, la distribution et la jouissance d'activités, de biens et services culturels.

Elle reconnaît en outre la contribution des industries culturelles au développement économique et social, en particulier dans les pays en développement, en tant que facteur de croissance économique, de réduction de la pauvreté et de développement durable (voir ci-dessous).

### 4. CULTURE ET DÉVELOPPEMENT

Considérée comme le premier instrument normatif international accordant une place centrale à la culture et au développement, la Convention de 2005 reconnaît :

- › que la culture est un facteur important de développement durable ;
- › que les aspects culturels du développement sont aussi importants que ses aspects économiques ;
- › que les Parties doivent incorporer la culture en tant qu'élément stratégique dans les politiques nationales et internationales de développement ainsi que dans les cadres et programmes de coopération internationale, en tenant compte du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Plusieurs articles de la Convention de 2005 – les articles 13, 14, 15 et 16 – font directement référence à la culture et au développement. Un aperçu de chacun d'eux, de même que des directives opérationnelles qui y sont liées, est présenté ci-après.

En bref, ces articles dans leur ensemble traitent de la manière dont la culture et le développement se conjuguent au niveau des politiques (article 13), des programmes (article 14) et des projets (article 15) et au moyen de cadres juridiques et institutionnels, tant dans les pays développés que dans les pays en développement (article 16).

*Les directives opérationnelles concernant l'article 13 sur l'intégration de la culture dans le développement durable* définissent le développement durable comme un « développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Elles soulignent que la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles sont des conditions essentielles pour le développement social et culturel des générations présentes (assurant le bien-être individuel et collectif, le maintien de la créativité et la vitalité des cultures et institutions) ainsi que pour le développement économique visant à assurer des opportunités d'emploi et à contribuer à la réduction de la pauvreté.

Les directives opérationnelles de la Convention insistent sur la nécessité d'intégrer la culture dans les politiques et plans nationaux ainsi que dans les stratégies de coopération internationale visant à atteindre les objectifs de développement humain. Ces politiques et stratégies doivent être formulées, adoptées et mises en œuvre en concertation avec toutes les autorités publiques responsables dans tous les secteurs (économique, social, environnemental, culturel) et à tous les niveaux de gouvernement, et impliquer la participation de la société civile. Elles doivent viser à mettre en œuvre des activités propres à améliorer la qualité de la vie, par exemple :

- › en favorisant une appréciation et un intérêt pour des expressions culturelles diverses grâce à l'**éducation** ;
- › en nourrissant la **créativité** des artistes et des professionnels travaillant dans le secteur de la culture ainsi que les capacités créatrices des individus et des groupes sociaux défavorisés ;
- › en donnant aux citoyens un **accès** à des expressions culturelles diverses afin qu'ils puissent y participer et en jouir, également au moyen des nouvelles technologies et des systèmes de communication en réseau ;
- › en encourageant les **investissements** à long terme dans les infrastructures, les institutions et les cadres juridiques nécessaires à la viabilité des industries culturelles ;
- › en renforçant les **capacités humaines**, techniques et budgétaires des institutions culturelles au niveau local.

En ce qui concerne l'élaboration de politiques et de stratégies dans le domaine de la culture et du développement destinées à mettre en œuvre la Convention de 2005, les directives opérationnelles distinguent les activités des pays développés de celles des pays en développement. Par exemple :

Les pays développés doivent :

- › soutenir le secteur de la culture dans le cadre de leurs politiques, stratégies et programmes d'aide financière dans le domaine de la coopération internationale pour le développement (tels que l'APD) ;
- › mettre sur pied des programmes de formation propres à renforcer les capacités des responsables des politiques de développement sur des questions relatives à la Convention de 2005, notamment les façons et les moyens de promouvoir la participation des citoyens à la gouvernance de la culture.

Les pays en développement doivent :

- › adopter des stratégies et plans nationaux de développement qui soutiennent la culture en général et les industries culturelles en particulier ;
- › associer la société civile à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces stratégies et plans.

L'article 14 précise par ailleurs les moyens de **promouvoir la coopération internationale pour le développement** afin de soutenir l'émergence d'industries culturelles indépendantes (micro, petites et moyennes entreprises) et de marchés locaux et régionaux viables dans les pays en développement. Les directives opérationnelles appellent les pays en développement à identifier leurs priorités et leurs besoins et intérêts spécifiques, qui pourront servir de base à un plan d'action opérationnel destiné à optimiser la coopération internationale. À cette fin, elles indiquent une liste non exhaustive des mesures qui pourraient être prises à cette fin, telles que :

- › des **accords de coproduction** favorisant des partenariats entre des artistes et entrepreneurs culturels des pays développés et des pays en développement, ainsi que le financement de ces nouvelles activités;
- › assurer un accès au marché par la conclusion d'**accords de codistribution** pour les œuvres des artistes et des entrepreneurs culturels des pays en développement ;
- › **renforcer les capacités** en matière de gestion des ressources humaines, de marketing et dans le domaine financier ainsi que pour l'élaboration de mesures réglementaires, juridiques et financières propres à attirer les investissements dans les industries et les marchés culturels locaux ;
- › soutenir l'élaboration de **stratégies centrées sur l'exportation** et de cadres juridiques correspondants permettant d'assurer une rémunération et des avantages maximum pour les artistes et entrepreneurs culturels dans les pays en développement ;
- › procéder à des **transferts de technologies de l'information et de la communication** pour faciliter l'accès aux nouveaux moyens de production et aux réseaux et systèmes de distribution ;
- › faciliter l'accès des micro, petites et moyennes entreprises à des **sources de financement publiques et privées diverses**, au moyen par exemple de subventions, de prêts à faible taux d'intérêt, du microcrédit, de fonds de garantie, d'avantages fiscaux, etc.

L'article 15 sur les **modalités de collaboration** encourage le développement de partenariats entre les secteurs public et privé et les acteurs de la société civile dans les industries culturelles des pays en développement. Ces partenariats doivent reposer sur certaines valeurs, y compris l'équité, la transparence, la mutualisation des avantages, la responsabilité et la complémentarité. Les modalités de la coopération devraient contribuer à promouvoir une approche participative impliquant de multiples parties prenantes, ainsi qu'appuyer :

- › le renforcement des capacités des entrepreneurs culturels au moyen de la formation, de systèmes de mentorat, d'échanges directs de connaissances et d'expériences ;
- › le renforcement des capacités des institutions et des infrastructures publiques, des réseaux de la société civile et des associations professionnelles et/ou des entreprises culturelles intervenant à différentes étapes de la chaîne de valeur ;
- › l'élaboration de cadres réglementaires et de politique favorisant le processus de partenariat et permettant de remédier aux obstacles.

L'article 16 sur le **traitement préférentiel pour les pays en développement** vise à établir des cadres institutionnels et juridiques nécessaires à la promotion de la mobilité des artistes du Sud ainsi que des échanges de leurs biens et services culturels. À cet effet, les pays développés doivent adopter des politiques et des mesures nationales au niveau institutionnel approprié, et des cadres et mécanismes doivent être mis en place aux niveaux multilatéral, régional et bilatéral. La mise en œuvre de ces cadres pourrait par exemple :

- › faciliter l'accès aux marchés mondiaux et aux réseaux de distribution internationaux pour les biens et services culturels créés/produits dans les pays en développement ;
- › soutenir la mobilité des artistes des pays en développement et leur entrée dans les pays développés grâce à la simplification des procédures pour la délivrance des visas et à la diminution de leur coût.

Les autorités des pays en développement sont encouragées à préciser leurs propres besoins et priorités en matière de traitement préférentiel en élaborant des cadres et systèmes juridiques appropriés. Les acteurs de la société civile sont également priés d'exposer clairement les difficultés et les défis qu'ils rencontrent dans l'application du traitement préférentiel.

La Convention encourage par ailleurs les autorités des pays en développement à mettre en place des secteurs de la culture dynamiques et viables en créant l'environnement favorable nécessaire, à savoir des conditions qui permettent l'émergence et le développement d'industries culturelles viables et indépendantes et la poursuite du développement des capacités créatives des artistes et des entrepreneurs culturels sur leur territoire.

# ANNEXE II

## Exemples de parties prenantes du secteur de la culture et des secteurs associés impliqués dans des projets relatifs à la gouvernance de la culture

### 1. SECTEUR PUBLIC

- › Principale institution recevant l'assistance technique
- › Autres ministères et départements gouvernementaux participant au projet
- › Autres agences gouvernementales et organisations publiques ayant des responsabilités dans le domaine culturel
- › Autorités locales, organes décentralisés
- › Institutions culturelles et de formation
- › Organisations étatiques chargées de la communication

### 2. SOCIÉTÉ CIVILE, ASSOCIATIONS ET OPÉRATEURS PRIVÉS

- › Associations professionnelles
- › Associations à but non lucratif et ONG
- › Fondations
- › Entreprises privées
- › Entreprises culturelles
- › Organismes artistiques
- › Individus – artistes interprètes et créateurs, techniciens des secteurs de la culture, gestionnaires de la culture, enseignants et professionnels des industries de la culture
- › Organismes et individus menant des recherches dans le domaine de la culture.

### 3. OPÉRATEURS INTERNATIONAUX

- › Organisations internationales menant des activités dans les secteurs de la culture (UNESCO, OIT, CNUCED) ou coopérant à des programmes conjoints dans ces secteurs (Commission européenne, Secrétariat du Commonwealth, Organisation internationale de la Francophonie)
- › Organisations d'intégration régionale
- › Autres acteurs prenant part à la coopération internationale : coopération bilatérale, coopération décentralisée, institutions culturelles.

# ANNEXE III

## Liste des publications de l'UNESCO

Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005)

[http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/convention2005\\_basictext\\_fr.pdf](http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/convention2005_basictext_fr.pdf)

Directives opérationnelles pour la mise en œuvre de la Convention de 2005

<http://fr.unesco.org/creativity/convention/propos/directives>

Rapports périodiques soumis par les Parties à la Convention

<http://fr.unesco.org/creativity/rapports-suivi/rapports-periodiques/rapports-disponibles>

**UNESCO**, *10 clés pour la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* (Paris : UNESCO, 2007)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001495/149502f.pdf#page=2>

**UNESCO**, *30 questions fréquemment posées concernant la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* (Paris : UNESCO, 2007)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001495/149502f.pdf#page=18>

**UNESCO**, *Fonds international pour la diversité culturelle. Investir dans la créativité. Transformer les sociétés* (Paris : UNESCO, 2012)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002186/218699f.pdf>

**UNESCO**, Fonds international pour la diversité culturelle, *Investir dans la culture : faire de la diversité son meilleur atout. Succès, faits, chiffres et résultats* (Paris : UNESCO, 2013)

[http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/2013\\_brochure\\_n2\\_fidc\\_fr\\_o.pdf](http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/2013_brochure_n2_fidc_fr_o.pdf)

**UNESCO**, *Renforcer la gouvernance de la culture pour créer des opportunités de développement. Les résultats du Projet UNESCO-UE de Banque d'expertise* (Paris : UNESCO, 2013)

[http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/strengthening\\_the\\_governance\\_of\\_culture\\_fr.pdf](http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/strengthening_the_governance_of_culture_fr.pdf)

**UNESCO**, Fonds international pour la diversité culturelle, *Le développement durable à travers le prisme de la créativité* (Paris : UNESCO, 2014)

<http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/231114f.pdf>

**UNESCO**, Fonds international pour la diversité culturelle, *Explorer les voies du développement durable* (Paris : UNESCO, 2015)

<http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/242924f.pdf>

**UNESCO**, *Rapport mondial. Repenser les politiques culturelles. 10 ans de promotion de la diversité des expressions culturelles pour le développement* (Paris : UNESCO, 2015)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002428/242867F.pdf>



**UNESCO**, *Investir dans la culture pour promouvoir le développement durable. Impact et réalisations du projet UNESCO/UE de Banque d'expertise* (Paris : UNESCO, 2016)  
[http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/2015\\_unesco-eu\\_project\\_fr\\_v5\\_light\\_2.pdf](http://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/2015_unesco-eu_project_fr_v5_light_2.pdf)

**UNESCO-PNUD**, *Rapport sur l'économie créative. Élargir les voies du développement local* (New York : PNUD, 2013)  
[www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-fr.pdf](http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-fr.pdf)



**LA CONVENTION DE 2005 SUR LA PROTECTION ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES** est un traité international qui fournit un cadre politique pour la gouvernance de la culture.

Cette Convention reconnaît la nature spécifique de la culture comme un facteur important de développement économique et social et assure aux artistes, aux professionnels de la culture, aux praticiens et aux citoyens du monde entier la possibilité de créer, produire, diffuser et jouir d'un large éventail d'activités, de biens et de services culturels, y compris les leurs.

---

**Section de la diversité des expressions culturelles  
Division de la créativité  
Secteur de la culture  
UNESCO**

7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

E-mail : [convention2005@unesco.org](mailto:convention2005@unesco.org)

<http://fr.unesco.org/creativity>

Suivez-nous sur Twitter : [#supportcreativity](https://twitter.com/supportcreativity)

---