



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Diversité des expressions culturelles

6.IGC

Distribution : limitée

CE/12/6.IGC/7

Paris, 9 novembre 2012

Original : anglais

COMITÉ INTERGOUVERNEMENTAL POUR LA PROTECTION ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES

Sixième session ordinaire

Paris, Siège de l'UNESCO

10-14 décembre 2012

Point 7 de l'ordre du jour provisoire : Rapport sur l'évaluation de la phase pilote du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC)

Conformément à la Décision 5.IGC 7, le présent document rend compte de l'évaluation de la phase pilote du FIDC par le Service d'évaluation et d'audit.

Décision requise : paragraphe 11

1. À sa deuxième session ordinaire (juin 2009), la Conférence des Parties a approuvé les Orientations sur l'utilisation des ressources du Fonds international pour la diversité culturelle (ci-après dénommées « les Orientations du FIDC »). Le paragraphe 5 des Orientations du FIDC stipule que les dispositions de ces dernières s'appliquent durant une phase pilote d'une durée de 36 mois à partir de la date de leur approbation par la Conférence des Parties (à savoir de juin 2009 à juin 2012). Il précise aussi qu'une évaluation des mécanismes de gestion mis en place pour le FIDC doit être menée six mois avant la fin de la phase pilote (c'est-à-dire entre janvier et juin 2012) conformément au Règlement financier et administratif de l'UNESCO. Les résultats de cette évaluation doivent être soumis au Comité en vue d'une éventuelle révision des Orientations du FIDC.

2. En outre, le paragraphe 17 des Orientations du FIDC dispose que les programmes et projets financés par le FIDC au cours de la phase pilote devraient être systématiquement évalués pour apprécier leur efficacité et la réalisation de leurs objectifs par rapport aux ressources dépensées.

3. À sa quatrième session ordinaire (décembre 2010), le Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (ci-après dénommé « le Comité »), a pris note de l'expérience du premier appel à projets et a fourni des critères supplémentaires à inclure dans l'évaluation globale de la phase pilote (Décision 4.IGC 10A, paragraphe 13).

4. À sa troisième session ordinaire (juin 2011), la Conférence des Parties a demandé au Comité de rédiger des termes de référence pour l'évaluation de la phase pilote du FIDC et l'a invité à examiner les Orientations du FIDC, « en tenant compte de l'expérience et des conclusions tirées de l'évaluation de la phase pilote, et à soumettre les résultats de ses travaux sur cette question à la Conférence des Parties à sa quatrième session ordinaire » en juin 2013 (paragraphe 7 et 8 de la Résolution 3.CP 11).

5. À sa cinquième session ordinaire (décembre 2011), le Comité a adopté les termes de référence pour l'évaluation de la phase pilote du FIDC et a invité les évaluateurs à prêter particulièrement attention, lors de l'application des termes de référence, à la saine gestion des ressources, à l'effet structurant des projets, à leur pérennité ainsi qu'à leur complémentarité avec les projets financés par les États, les Parties et les autres fonds internationaux (Décision 5.IGC 7).

6. En janvier 2012, le Service d'évaluation et d'audit de l'UNESCO (IOS) a entrepris l'évaluation de la phase pilote du FIDC. Au cours des six mois qu'a duré le processus d'évaluation, le Secrétariat a coopéré étroitement avec IOS pour fournir des documents, informations, rapports et évaluations pertinents, et a participé à des réunions périodiques pour répondre aux questions techniques concernant la gestion opérationnelle et financière du FIDC.

7. À la présente session, le Comité examinera l'évaluation du FIDC par IOS (Annexe) en vue d'une éventuelle révision des Orientations du FIDC telle qu'elle figure dans le document CE/12/6.IGC/8. Les termes de référence pour l'évaluation sont présentés dans le rapport d'IOS (Annexe A).

Principales recommandations de l'évaluation menée par IOS

8. Le rapport d'IOS présente les recommandations suivantes, classées par thème. La liste complète est disponible dans le rapport d'évaluation :

Pertinence et ciblage du FIDC :

- Élaborer une vision de l'orientation future du FIDC ainsi qu'un cadre de résultats prévoyant des objectifs à court et long termes, un calendrier et des indicateurs.

- Fixer des objectifs précis pour la mobilisation des ressources, articulés autour des objectifs indiqués dans le cadre de résultats.
- Étoffer le domaine d'intervention relatif aux politiques en remplaçant « les politiques culturelles » par « les politiques et mesures d'ordre culturel et autre qui ont un effet direct sur la création, la production, la diffusion et la distribution des activités, biens et services culturels ainsi que sur l'accès à ceux-ci ».
- Hiérarchiser les programmes/projets qui, tout en satisfaisant aux critères de qualité définis dans les Orientations, répondent aussi à certaines considérations stratégiques. Identifier précisément ces considérations stratégiques conformément aux objectifs spécifiques du FIDC (qui restent à établir) et les examiner régulièrement à mesure du développement du FIDC.
- Élaborer une stratégie de sortie qui permettra au FIDC de mettre un terme à ses opérations lorsque : 1) ses objectifs auront été atteints, ou 2) il apparaîtra clairement que ses objectifs ne seront jamais atteints faute de ressources.

Projets financés par le FIDC :

- Veiller à ce que les futurs projets retenus pour bénéficier du financement du FIDC prévoient, au stade de la planification, des objectifs à court terme et à long terme aux niveaux des produits et des réalisations, et veiller à ce qu'il soit rendu compte des résultats à ces deux niveaux.
- Veiller à ce que la durée des projets financés par le FIDC soit adaptée aux objectifs visés. Une période de deux ans pourra être nécessaire pour les projets qui visent à accomplir des changements culturels durables, notamment sur le plan des croyances, des valeurs et des comportements, ou à obtenir un impact stratégique.
- Collaborer avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO pour assurer systématiquement des complémentarités et des synergies entre les projets financés par le FIDC et d'autres activités menées par l'UNESCO dans les pays.
- Porter une attention particulière à la pérennité des projets. Cela doit être fait lors de la sélection des projets à financer, du suivi ultérieur et de l'examen des rapports sur les projets.

Mécanismes de gestion du FIDC :

- Établir, pour le processus de sélection au niveau national, un panel de sélection composé de membres de la Commission nationale, de membres du bureau hors Siège de l'UNESCO, du point de contact national/régional pour le FIDC et de représentants d'ONG nationales. Le panel de sélection sera nommé par le bureau hors Siège en consultation avec la Commission nationale.
- Éviter tout conflit d'intérêts, exclure les Commissions nationales et toute autre organisation participant au panel de sélection de la liste des parties prenantes pouvant prétendre à bénéficier du financement du FIDC.
- Confier aux bureaux hors Siège de l'UNESCO une responsabilité de suivi officielle pour les projets bénéficiant d'un appui dans leurs pays d'opération. Le suivi des projets devrait être systématique et fondé sur les risques afin d'identifier et de régler les problèmes et retards d'exécution et d'accroître la garantie que les projets sont mis en œuvre conformément aux termes de référence convenus.
- Renforcer les capacités du Secrétariat du FIDC pour lui permettre de prendre toutes les mesures nécessaires à l'amélioration de la qualité des activités du FIDC et à la poursuite de ses opérations (conformément aux recommandations formulées dans le présent rapport d'évaluation).
- Recouvrement des coûts : imputer au FIDC tous les coûts d'administration, de suivi et de coordination directs pris en charge par le budget ordinaire de l'UNESCO, y compris les dépenses de personnel.

9. Les recommandations d'IOS visant expressément les Orientations du FIDC sont résumées dans le document CE/12/6.IGC/8. Elles ont été prises en compte dans le projet révisé des Orientations élaboré par le Secrétariat et présenté au Comité en application de la Décision 5.IGC 6, paragraphe 10.

10. Plusieurs des recommandations formulées par IOS auraient, si elles étaient adoptées, des incidences financières pour le Secrétariat, par exemple :

- création et mise en œuvre d'un futur système de **gestion des connaissances**, qui communiquerait les réalisations essentielles et résultats disponibles, qui recenserait des bonnes pratiques et des enseignements tirés, et en informerait les parties prenantes dans le monde entier de la manière la plus efficace possible (Recommandations 15 et 16) ; et
- création et mise en œuvre d'un système formel de **suivi des projets** incluant un cadre axé sur les résultats avec des objectifs à court et à long termes, un calendrier et des indicateurs, pour contribuer à améliorer certains aspects procéduraux de la gestion du FIDC.

11. Le Comité souhaitera peut-être adopter la décision suivante :

PROJET DE DÉCISION 6.IGC 7

Le Comité,

1. *Ayant examiné le document CE/12/6.IGC/7 et son Annexe,*
2. *Prend note du rapport du Service d'évaluation et d'audit (IOS) sur l'évaluation de la phase pilote du Fonds international pour la diversité culturelle et de ses recommandations figurant en Annexe ;*
3. *Prie le Secrétariat de transmettre le rapport d'IOS sur l'évaluation de la phase pilote du FIDC international pour la diversité culturelle en tant que document d'information à la quatrième session ordinaire de la Conférence des Parties, accompagné d'un résumé des délibérations du Comité sur ce rapport et une information actualisée sur la mise en œuvre des recommandations d'IOS ;*
4. *Encourage l'UNESCO à rechercher des fonds extrabudgétaires pour mettre en œuvre les recommandations d'IOS sur la gestion des connaissances et le suivi des projets.*



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Service d'évaluation et d'audit
Section de l'évaluation

IOS/EVS/PI/116

Original : anglais

Évaluation de la phase pilote du Fonds international pour la diversité culturelle

Rapport final

Septembre 2012

Barbara Torggler
Ekaterina Sediakina-Rivière
Mikko Ruotsalainen

Table des matières

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Résumé | iii |
| Liste des acronymes et termes | x |
| Chapitre 1 Introduction et historique | 1 |
| 1.1 <i>Le FIDC dans le contexte de la Convention de 2005</i> | 1 |
| 1.2 <i>But, portée et méthodologie de l'évaluation</i> | 5 |
| 1.3 <i>Limites de l'évaluation</i> | 8 |
| Chapitre 2 Pertinence et ciblage du FIDC | 10 |
| 2.1 <i>Pertinence du FIDC</i> | 10 |
| 2.2 <i>Ciblage du FIDC</i> | 13 |
| 2.3 <i>Gestion axée sur les résultats</i> | 17 |
| Chapitre 3 Pertinence, efficacité et durabilité des projets financés par le FIDC | 20 |
| 3.1 <i>Pertinence</i> | 21 |
| 3.2 <i>Efficacité</i> | 21 |
| 3.3 <i>Bénéficiaires des projets</i> | 26 |
| 3.4 <i>Durabilité</i> | 28 |
| 3.5 <i>Égalité des genres</i> | 30 |
| 3.6 <i>Visibilité</i> | 31 |
| Chapitre 4 Gestion des connaissances | 33 |
| Chapitre 5 Gouvernance et gestion du FIDC | 35 |
| 5.1 <i>Sélection du panel d'experts (quatrième session du Comité intergouvernemental)</i> | 36 |
| 5.2 <i>Appels à demandes de financement</i> | 37 |
| 5.3 <i>Demandes de financement</i> | 39 |
| 5.4 <i>Sélection des projets au niveau des pays par les Commissions nationales</i> ... | 40 |
| 5.5 <i>Évaluation technique des projets par le Secrétariat de l'UNESCO</i> | 42 |
| 5.6 <i>Examen des projets par le Panel d'experts et recommandations au CIG</i> | 43 |
| 5.7 <i>Approbation des projets éligibles au financement du FIDC par le CIG</i> | 46 |
| 5.8 <i>Bénéficiaires du FIDC</i> | 47 |
| 5.9 <i>Suivi des projets approuvés</i> | 48 |
| 5.10 <i>Demandes d'assistance préparatoire</i> | 49 |
| 5.11 <i>Ressources du Secrétariat du FIDC</i> | 50 |
| Chapitre 6 Gestion financière | 51 |
| 6.1 <i>Garantie des dépenses</i> | 51 |
| 6.2 <i>Contrôles financiers et administratifs</i> | 52 |
| 6.3 <i>Analyse du budget et des dépenses réelles (y compris en temps de personnel titulaire) et recouvrement des coûts</i> | 53 |
| 6.4 <i>Évolution et analyse de la levée de fonds, caractère volontaire des contributions</i> | 55 |
| Conclusion | 58 |

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Annexes | 60 |
| A. Termes de référence | 60 |
| B. Profils des projets visités | 63 |
| C. Liste des recommandations | 75 |
| D. Enquête sur les demandeurs qui s'adressent au FIDC | 78 |
| E. Liste des personnes interrogées | 79 |

Liste des tableaux

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 Qualité des évaluations de projet par les experts..... | 45 |
| Tableau 2 Contrôles financiers et administratifs..... | 52 |
| Tableau 3 Contributions au FIDC | 56 |

Liste des figures

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 Bénéficiaires du FIDC par région, type de bénéficiaire, domaine d'intervention, programme/projet ou assistance préparatoire (2010 et 2011) | 3 |
| Figure 2 Projets dont le financement par le FIDC a été approuvé, par catégorie de demandeur | 20 |
| Figure 3 Cycle de financement du Fonds international pour la diversité culturelle 2010-2012 | 35 |
| Figure 4 Comment les candidats ont-ils eu connaissance du FIDC ? | 38 |
| Figure 5 Répartition des coûts du FIDC | 54 |
| Figure 6 Financement reçu pour le FIDC de la part de donateurs | 55 |

Liste des encadrés

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Encadré 1 Travailler avec les jeunes d'un quartier marginalisé de Montevideo (Politique culturelle) | 24 |
| Encadré 2 Guide à l'usage des entreprises pour les encourager à financer les arts en Afrique du Sud (Industries culturelles)..... | 25 |
| Encadré 3 Organisations de la société civile travaillant avec les autorités locales au Mali (Politique culturelle)..... | 26 |
| Encadré 4 Mettre en relation les artistes et les entreprises à Madagascar (Industries culturelles) | 27 |
| Encadré 5 Reconnaître la contribution des peuples autochtones au développement culturel du Kenya (Politique culturelle) | 27 |
| Encadré 6 Contribution de la culture à la cohésion sociale et au règlement des conflits (Industries culturelles) | 29 |
| Encadré 7 Réfléchir au rôle du genre dans la culture (Industries culturelles)..... | 31 |
| Encadré 8 Accroître la visibilité de la Convention de 2005 dans la région Asie-Pacifique (Politique culturelle) | 31 |

Résumé

Il ressort de l'évaluation de la phase pilote du Fonds international pour la diversité culturelle que celui-ci est un instrument pertinent pour favoriser l'application de la Convention de 2005. Beaucoup a été fait au cours de ses trois premières années d'existence, avec notamment la mise en place des structures de gestion et des mécanismes de fonctionnement du FIDC, le lancement de trois appels à demandes de financement et l'établissement d'importants partenariats stratégiques.

Mais il faut faire encore davantage pour assurer la pérennité programmatique et financière du FIDC, ce qui suppose :

1. l'élaboration d'une vision de l'orientation future du FIDC et d'un cadre de résultats ;
2. l'établissement d'objectifs pour la mobilisation des ressources, articulés autour du cadre de résultats ;
3. un meilleur ciblage stratégique du FIDC ;
4. l'amélioration du mécanisme de suivi du FIDC ;
5. l'implication des bureaux hors Siège de l'UNESCO dans la sélection et le suivi des projets ;
6. l'amélioration de la gestion financière générale du FIDC ;
7. le renforcement des capacités du Secrétariat du FIDC.

1. Le Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) a été créé en application de l'article 18 de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005 (ci-après dénommée « la Convention de 2005 »), adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 33^{ème} session, en octobre 2005. L'objet général du FIDC est de favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement parties à la Convention. C'est le Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (« le Comité intergouvernemental ») qui décide de l'utilisation des ressources du FIDC compte tenu des Orientations sur l'utilisation des ressources du Fonds international pour la diversité culturelle, qui stipulent que ces ressources sont affectées à la mise en place de politiques culturelles, au renforcement des capacités, et au renforcement des industries culturelles existantes ou à la création de nouvelles industries culturelles. Des ressources sont également affectées à l'assistance préparatoire, à certaines situations spéciales telles que prévues par la Convention, ainsi qu'à l'assistance participative aux réunions des organes de la Convention. Peuvent présenter une demande de financement au FIDC les institutions gouvernementales et les organisations de la société civile.
2. Le FIDC est géré par le Comité intergouvernemental avec le concours de la Section du Secrétariat de l'UNESCO chargée de la diversité des expressions culturelles, qui gère aussi d'autres initiatives à l'appui de la mise en œuvre de la Convention de 2005. Sa reconstitution est assurée par les contributions volontaires des Parties à la Convention. Au moment de l'établissement du présent rapport, le FIDC avait reçu 5 402 495, 52 dollars des E.-U. Trois appels à demandes de financement ont été lancés, respectivement en 2010, 2011 et 2012. Au cours des deux premières années, 48 projets émanant de 36 pays en développement ont reçu un financement d'un montant allant de 5 000 à 100 000 dollars. Plus de la moitié des projets financés concernent l'Afrique et environ un quart l'Amérique latine ; plus de la moitié sont mis en œuvre par des ONG nationales, le reste étant exécuté par des Parties ou par

des organisations internationales non gouvernementales; et près des deux tiers portent sur la création de nouvelles industries culturelles ou le renforcement d'industries existantes, les autres relevant du secteur de la politique culturelle.

But, portée et méthodologie de l'évaluation

3. Les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC stipulent que les Orientations « s'appliquent durant une phase pilote d'une durée de 36 mois à compter de leur approbation » et qu'une « évaluation des mécanismes de gestion, des résultats obtenus et de l'efficacité de la gestion du FIDC sera menée six mois avant la fin de la phase pilote ». En décembre 2011, à sa 5^{ème} session ordinaire, le Comité intergouvernemental a approuvé les termes de référence de la présente évaluation, ainsi que l'en avait chargé la Conférence des Parties (Résolution 3.CP 11). La phase pilote du FIDC devant s'achever en juin 2012, l'évaluation a eu lieu entre février et juillet 2012. L'évaluation/l'audit conjoints ont été menés par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO.
4. D'après les termes de référence, le but de l'évaluation était triple :
 - mesurer le degré de mise en œuvre, d'efficacité et de qualité atteints eu égard aux résultats et produits de la phase pilote du FIDC ;
 - mettre à profit les enseignements tirés et formuler des recommandations en ce qui concerne les mécanismes de gouvernance et de gestion futures du FIDC; et
 - faire des suggestions en vue de la révision des Orientations du FIDC prévue pour la sixième session ordinaire du Comité intergouvernemental en 2012.
5. Au moment de l'évaluation, les projets approuvés pour financement en 2010 étaient encore en cours d'exécution et les projets approuvés en 2011 commençaient tout juste. La présente évaluation porte donc sur les mécanismes de gestion mis en place pendant toute la phase pilote et sur la première série de 31 projets approuvés par le Comité intergouvernemental en décembre 2010.

Pertinence et ciblage du FIDC

6. Dans l'ensemble, l'évaluation a montré que le FIDC était un outil pertinent pour assurer la mise en œuvre de la Convention de 2005 en favorisant l'émergence de secteurs culturels dynamiques dans les pays en développement. Ses principaux domaines d'intervention relatifs aux politiques et aux industries culturelles sont conformes à l'esprit et à la lettre de la Convention. Le secteur de la politique culturelle pourrait être élargi pour inclure des politiques et d'autres mesures ayant un effet direct sur les activités, biens et services culturels. Cela permettrait au FIDC d'adresser un signal fort quant à la nécessité d'associer également des secteurs non culturels à la création des conditions stratégiques, juridiques et réglementaires nécessaires à l'émergence de secteurs culturels dynamiques.
7. Créé dans le cadre d'une convention qui n'est entrée en vigueur que récemment, le FIDC manque de fait de maturité. Il est opérationnel depuis moins de trois ans et les contributions qu'il a reçues sont limitées. Son importance à ce stade réside donc non pas tant dans son rôle de mécanisme de financement que dans son aptitude à soutenir et faire valoir sur le plan stratégique des exemples intéressants de la manière d'appliquer certaines dispositions clés de la Convention.
8. Les parties prenantes dans les pays en développement, qu'elles relèvent du gouvernement ou de la société civile, rencontrent partout des difficultés pour créer des industries culturelles et mettre en place les conditions requises à cet effet. Le FIDC peut jouer un rôle important à

cet égard en appuyant des initiatives innovantes et des bonnes pratiques permettant de favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique, de renforcer les capacités dans ce domaine et de régler les nombreux problèmes que pose ce type de tâche. Mais pour tirer pleinement des possibilités qu'offre le FIDC dans ce domaine, il convient de mieux cibler sa stratégie.

9. La question du ciblage stratégique rejoint celle des objectifs du FIDC et des résultats qu'on en attend. A ce jour, aucun objectif spécifique n'a été défini. Les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC se bornent à énumérer les domaines d'intervention du FIDC, sans fixer de vision, d'objectifs, de délais ni d'indicateurs clairs. C'est là une lacune de taille, qui rendra très difficile la mise en avant par le FIDC de ses réalisations. Les efforts de levée de fonds doivent aussi reposer sur des objectifs à court et à long termes clairement définis et liés au cadre de résultats général du FIDC.

Projets financés par le FIDC : pertinence, efficacité et durabilité

10. Au cours du premier cycle de financement en 2010, des aides ont été accordées au titre de 31 projets dans 25 pays : 12 projets ont été exécutés par des Parties, 18 par des organisations de la société civile et un par des représentants de groupes vulnérables ou autres groupes sociaux.
11. Il ressort de l'évaluation que les projets financés au cours du premier cycle de financement en 2010 ont dans l'ensemble été thématiquement alignés sur les domaines d'intervention et autres priorités de financement définis dans les Orientations. Neuf des 31 projets concernaient la politique culturelle et 22 la création ou le renforcement d'industries culturelles. Mais les considérations stratégiques qui ont présidé à la sélection des projets n'étaient pas toujours évidentes. Si nombre des projets financés en 2010 sont convaincants quant à l'approche adoptée, aux résultats attendus et à leur potentiel de réédition ou d'inspiration, ce n'est pas le cas de tous.
12. A partir des informations disponibles concernant les projets achevés, on a pu constater que la plupart des projets avaient atteint les résultats escomptés, ou avaient au moins pu mettre en œuvre la plus grande partie des activités prévues. S'il est trop tôt, dans la majorité des cas, pour parler de véritable impact stratégique, plusieurs projets comme ceux réalisés au Burkina Faso, au Laos et au Mexique ont permis d'enregistrer quelques progrès à cet égard. D'autres ont réussi à créer ou à renforcer des industries créatives nationales comme au Sénégal, en Uruguay et en Afrique du Sud. Un grand nombre de projets étaient axés sur le renforcement des capacités d'artistes (futurs), d'administrateurs culturels, de techniciens et de simples citoyens. Si les projets permettent à différents acteurs d'acquérir de nouvelles compétences ou de renforcer des compétences existantes, leurs bénéfices à long terme n'apparaissent pas toujours clairement. Dans leur majorité, les projets ont contribué à former un nombre assez limité de personnes, et l'on ne dispose d'aucun élément permettant de dire si un changement de comportement durable en est résulté et de quelle manière, ou comment un tel changement sera évalué à l'avenir.
13. D'une façon générale, il a été difficile à partir des rapports finals remis au Secrétariat par les organisations bénéficiaires de déterminer les résultats obtenus à plus long terme. Pour certains bénéficiaires, le projet était trop bref pour permettre l'obtention de tels résultats, ou les résultats n'ont pas été indiqués faute de mécanisme permettant de les déterminer. Pour d'autres, rien n'avait été prévu, au niveau de la conception du projet, au-delà des produits.
14. Le FIDC a permis d'associer des parties prenantes très diverses, en particulier des organisations de la société civile, à des projets portant aussi bien sur la politique culturelle que sur les industries culturelles. Parmi les bénéficiaires des projets figuraient en outre des responsables des politiques aux niveaux local, régional et national, des enfants et des jeunes, des artistes, des peuples autochtones, des universités et autres établissements d'enseignement, des étudiants, le grand public, etc.

15. Parmi les principaux critères examinés pour évaluer la qualité des projets, c'est celui de la durabilité qui a posé le plus de problèmes. Pour certains projets, aucune mesure de durabilité n'avait tout simplement été prévue au niveau de la conception initiale, ou alors les mesures qui avaient été prévues étaient trop vagues et mal conçues. Quelques projets s'étaient montrés très ambitieux quant aux résultats qu'ils se proposaient d'atteindre en l'espace d'un an. Un autre point déterminant pour le potentiel de durabilité des projets est le fait que la quasi-totalité des projets financés constituaient des initiatives isolées et que la plupart n'étaient pas liés à des activités de l'UNESCO dans le domaine en question.
16. Pratiquement aucun des projets financés en 2010 n'a pris en compte la dimension de l'égalité des genres dans la conception ou la mise en œuvre des activités proposées, et les rapports contenant des données ou des informations sur la manière dont le projet a contribué à une telle égalité sont très peu nombreux.

Exploitation des connaissances

17. Dans le contexte du FIDC, l'apprentissage doit se produire non seulement au niveau de l'UNESCO ou de chaque organisation bénéficiaire mais aussi dans l'ensemble des organisations, les différents types de parties prenantes (gouvernements, ONG, secteur privé, Secrétariat, etc.) et les différents pays. L'évaluation a montré que le Secrétariat de l'UNESCO avait fait des efforts importants dans ce domaine. Mais il reste encore à faire pour poursuivre l'analyse des résultats obtenus à ce jour, et pour identifier les bonnes pratiques et les enseignements à retenir et les mettre à la disposition des parties prenantes à travers le monde de la manière la plus efficace possible. Des ressources additionnelles seront nécessaires à cet effet.

Gouvernance et gestion du FIDC

18. Les modalités de la gouvernance et de la gestion de la phase pilote du FIDC sont définies dans les Orientations. Le Secrétariat s'est employé activement à mettre en œuvre la phase pilote. Des améliorations considérables ont en outre été apportées avec chaque appel à demandes de financement. Mais le Secrétariat, qui ne dispose pour la gestion du FIDC que d'une personne à plein temps et de deux personnes à temps partiel, n'a pas les moyens de s'acquitter de toutes les tâches dont il est chargé, notamment du suivi de l'application des projets approuvés.
19. L'évaluation a aussi montré la nécessité d'améliorer les procédures de sélection des projets. La diffusion de l'information concernant les appels à demandes de financement adressés au FIDC par les Commissions nationales était inefficace dans de nombreux pays. L'information disponible et l'assistance dispensée au sujet du FIDC au cours du processus différaient donc considérablement d'un pays à l'autre. La présélection des projets à l'échelon national ne se déroulait pas non plus toujours comme prévu. L'évaluation des propositions de projet par les Commissions nationales est une étape importante du processus général de sélection puisque les décisions du panel d'experts international se fondent sur les informations contextuelles fournies par les parties prenantes au niveau des pays. Or dans la pratique, les Commissions nationales n'ont pas toutes mis en place des procédures de sélection nationales efficaces.
20. Les évaluations entreprises par le panel d'experts étaient également très variables. Si leur qualité s'est améliorée tout au long de la phase pilote, elle n'a pas été jugée satisfaisante dans l'ensemble quant aux précisions fournies et à la profondeur de l'analyse effectuée. La procédure de sélection des experts ainsi que leur formation et la communication ultérieures devaient aussi être améliorées. Il serait par ailleurs utile d'introduire un système de rotation qui permette le cas échéant d'adjoindre à l'équipe des expertises extérieures supplémentaires, tout en mettant à profit l'expérience déjà acquise.

21. Un autre point essentiel à considérer sans tarder concerne le suivi continu de l'application des projets. Un tel suivi s'effectue pour le moment à une échelle très limitée du fait principalement qu'aucun système de suivi véritable n'a été mis en place. Les inconvénients d'une telle lacune sont considérables puisque l'absence de données compromet la capacité du FIDC à suivre les progrès, à prendre lorsqu'il le faut des mesures d'appui, à coordonner ses activités avec les autres activités de l'UNESCO, et à tirer et partager les leçons de l'expérience. D'où beaucoup d'occasions de coopération et d'apprentissage manquées entre les organisations nationales et l'UNESCO. Étant donné les ressources limitées du Secrétariat et le lieu où il est situé, il serait souhaitable de décentraliser sur le terrain les fonctions de suivi du FIDC et de confier un rôle majeur de suivi aux bureaux hors Siège de l'UNESCO, ce qui s'inscrirait d'ailleurs dans la ligne des efforts de décentralisation plus larges déployés par l'UNESCO.
22. Sur un montant de 1,3 million de dollars de contrats conclus au cours du premier cycle, IOS n'a été en mesure de donner des assurances que pour 0,8 million de dollars. Sur les 31 projets soutenus pendant la première année de la phase pilote, 25 devaient être achevés et administrativement clos en avril 2012. Mais à la fin juillet, seuls 14 projets avaient réellement été menés à bien. Le Secrétariat devrait s'attacher plus activement à prévenir les retards dans l'attribution des contrats et l'exécution des projets et à y remédier. Des mesures doivent aussi être prises avant la date d'expiration des contrats. Il convient cependant de noter que l'utilisation du contrat d'allocation relatif aux organismes intergouvernementaux récemment institué devrait apporter davantage de souplesse au niveau des délais d'exécution.
23. Les coûts d'administration, de suivi et de coordination directs sont imputés au budget ordinaire de l'UNESCO, y compris les dépenses annuelles de personnel qui s'élèvent à 0,2 million de dollars. Comme dans le cas d'autres conventions, ces coûts ne sont pas prélevés sur le FIDC, ce qui est contraire à la politique de recouvrement des coûts de l'UNESCO.
24. A ce jour, seules 39 des 124 Parties à la Convention ont versé des contributions au FIDC. Pour certaines autres conventions, on utilise un mécanisme de financement différent, à savoir les contributions statutaires, qui ne doivent pas en principe excéder 1 % des contributions respectives des Parties au budget ordinaire de l'UNESCO. Si l'on imposait cette règle des 1 % aux Parties à la Convention de 2005, le FIDC disposerait chaque année de 1,9 million de dollars, soit 20 % de plus que le montant des contributions volontaires reçues en 2011. De l'avis d'IOS, les résultats et les opérations du FIDC n'en sont pas encore à un stade justifiant l'institutionnalisation d'un système de contributions statutaires pour donner au FIDC une stabilité financière.

Recommandations

25. L'évaluation a débouché sur un grand nombre de recommandations, dont beaucoup impliquent une modification des Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC. Ces recommandations figurent dans les chapitres correspondants du rapport et sont reprises intégralement à l'annexe C (Liste des recommandations). Les principales sont les suivantes :

Pertinence et ciblage du FIDC :

- Élaborer une vision de l'orientation future du FIDC ainsi qu'un cadre de résultats prévoyant des objectifs à court et long termes, des délais et des indicateurs.
- Fixer des objectifs précis pour la mobilisation des ressources, articulés autour des objectifs indiqués dans le cadre de résultats.

- Étoffer le domaine d'intervention relatif aux politiques en remplaçant « les politiques culturelles » par « les politiques et mesures d'ordre culturel et autre qui ont un effet direct sur la création, la production, la diffusion et la distribution des activités, biens et services culturels ainsi que sur l'accès à ceux-ci ».
- Hiérarchiser les programmes/projets qui, tout en satisfaisant aux critères de qualité définis dans les Orientations, répondent aussi à certaines considérations stratégiques. Identifier précisément ces considérations stratégiques conformément aux objectifs spécifiques du FIDC (qui restent à établir) et les examiner régulièrement à mesure du développement du FIDC.
- Élaborer une stratégie de sortie qui permettra au FIDC de mettre un terme à ses opérations lorsque : 1) ses objectifs auront été atteints, ou 2) il apparaîtra clairement que ses objectifs ne seront jamais atteints faute de ressources.

Projets financés par le FIDC :

- Veiller à ce que les futurs projets retenus pour bénéficier du financement du FIDC prévoient, au stade de la planification, des objectifs à court terme et à long terme aux niveaux des produits et des réalisations, et veiller à ce qu'il soit rendu compte des résultats à ces deux niveaux
- Veiller à ce que la durée des projets financés par le FIDC soit adaptée aux objectifs visés. Une période de deux ans pourra être nécessaire pour les projets qui visent à accomplir des changements culturels durables, notamment sur le plan des croyances, des valeurs et des comportements, ou à obtenir un impact stratégique.
- Collaborer avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO pour assurer systématiquement des complémentarités et des synergies entre les projets financés par le FIDC et d'autres activités menées par l'UNESCO dans les pays.
- Porter une attention particulière à la pérennité des projets. Cela doit être fait lors de la sélection des projets à financer, du suivi ultérieur et de l'examen des rapports sur les projets.

Mécanismes de gestion du FIDC :

- Établir, pour le processus de sélection au niveau national, un panel de sélection composé de membres de la Commission nationale, de membres du bureau hors Siège de l'UNESCO, du point de contact national/régional pour le FIDC et de représentants d'ONG nationales. Le panel de sélection sera nommé par le bureau hors Siège en consultation avec la Commission nationale.
- Éviter tout conflit d'intérêts, exclure les Commissions nationales et toute autre organisation participant au panel de sélection de la liste des parties prenantes pouvant prétendre à bénéficier du financement du FIDC.
- Confier aux bureaux hors Siège de l'UNESCO une responsabilité de suivi officielle pour les projets bénéficiant d'un appui dans leurs pays d'opération. Le suivi des projets devrait être systémique et fondé sur les risques afin d'identifier et de régler les problèmes et retards d'exécution et d'accroître la garantie que les projets sont mis en œuvre conformément aux termes de référence convenus.
- Renforcer les capacités du Secrétariat du FIDC pour lui permettre de prendre toutes les mesures nécessaires à l'amélioration de la qualité des activités du FIDC et à la poursuite de ses opérations (conformément aux recommandations formulées dans le présent rapport d'évaluation).

- Recouvrement des coûts : imputer au FIDC tous les coûts d'administration, de suivi et de coordination directs pris en charge par le budget ordinaire de l'UNESCO, y compris les dépenses de personnel.
26. Le type d'activités mis en œuvre par un fonds tels que le FIDC, qui inclut la sélection, le soutien et le suivi dans le monde entier d'un grand nombre de projets relativement modestes, entraîne des coûts de transaction extrêmement élevés. Une bonne gestion du FIDC exige donc des ressources considérables. Ces ressources doivent être mises en place pour assurer la qualité de l'action menée. Le Secrétariat du FIDC ne dispose pas pour le moment de moyens suffisants, ce qui compromet la qualité des activités actuelles ainsi que l'avenir du FIDC.
27. Il convient de faire une pause afin de renforcer les capacités du Secrétariat, de consolider l'action menée durant la phase pilote, de remédier aux problèmes identifiés dans le présent rapport et de mettre en œuvre les recommandations qui y sont formulées. L'année prochaine devrait être consacrée à ces tâches et aucun nouvel appel à demandes de financement ne devrait donc être lancé en 2013. Il est également recommandé de soumettre le FIDC à une nouvelle évaluation dans quelques années. Il s'agira de faire le point des progrès réalisés depuis la présente évaluation et de formuler des recommandations contribuant à définir l'orientation future du FIDC.

Liste des acronymes et termes

| | |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Convention de 2005 | Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles |
| AECID | Agence espagnole de coopération internationale pour le développement |
| COP | Conférence des parties à la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles |
| APPAS | Association pour la promotion de l'audiovisuel et du spectacle |
| UE | Union européenne |
| Orientations | Orientations sur l'utilisation des ressources du Fonds international pour la diversité culturelle |
| FIDC | Fonds international pour la diversité culturelle |
| IFACCA | International Federation of Arts Councils and Culture Agencies |
| IFCCD | International Federation of Coalitions for Cultural Diversity |
| CIG | Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles |
| FIPC | Fonds international pour la promotion de la culture |
| OING | organisation internationale non gouvernementale |
| IOS | Service d'évaluation et d'audit |
| IRIPAZ | Instituto de Relaciones Internacionales e Investigaciones para la Paz |
| ITI | Institut international du Théâtre |
| Fonds OMD | Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| APD | aide publique au développement |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| OIF | Organisation internationale de la francophonie |
| SERPAJ | Peace and Justice Service of Uruguay |
| CNUCED | Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement |

Chapitre 1 Introduction et historique

1.1 Le FIDC dans le contexte de la Convention de 2005

1.1.1 L'historique de la Convention

28. En octobre 2003, la Conférence générale de l'UNESCO a décidé que la question de la diversité culturelle pour ce qui a trait à la protection de la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques devait faire l'objet d'une convention internationale (Résolution 32 C/34). Elle a invité le Directeur général à soumettre à la Conférence générale, à sa 33^e session, un avant-projet de convention sur la protection de la diversité des contenus culturels et des expressions artistiques.
29. La Conférence générale a adopté cette résolution en se fondant sur une étude préliminaire concernant les aspects techniques et juridiques relatifs à l'opportunité d'un instrument normatif sur la diversité culturelle (166 EX/28), ainsi que sur les observations formulées par le Conseil exécutif à son propos lors de sa 166^e session. Elle a rappelé les efforts déployés par l'UNESCO en faveur de la diversité culturelle, en particulier l'adoption de la Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle de 2001, pris note des instruments juridiques internationaux pertinents déjà existants eu égard à la diversité culturelle, et souligné l'importance de l'article 19 de la Déclaration universelle des droits de l'homme selon lequel tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen que ce soit.
30. Entre 2003 et 2005, le Directeur général a convoqué trois réunions d'experts indépendants et trois réunions intergouvernementales d'experts, ainsi qu'une réunion de rédaction en décembre 2004. Après d'intenses discussions, un projet de convention a été soumis à la Conférence générale, qui a adopté à sa 33^{ème} session, en octobre 2005, la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (ci-après dénommée « la Convention de 2005 »).
31. La Convention de 2005 est entrée en vigueur en mars 2007 et est donc l'une des plus jeunes conventions de l'UNESCO. En juillet 2012, 123 États et l'Union européenne étaient parties à la Convention.

1.1.2 L'objet de la Convention

32. La Convention a pour objet de protéger et de promouvoir la diversité des expressions culturelles. Elle reconnaît la nature spécifique des activités, biens et services culturels en tant que porteurs d'identités, de valeurs et de sens. Elle reconnaît que s'ils ont une valeur économique importante, ils sont beaucoup plus que de simples biens de consommation et objets commerciaux, et elle réaffirme le droit souverain des États de conserver, d'adopter et de mettre en œuvre les politiques et mesures qu'ils jugent appropriées pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles sur leur territoire. Ces politiques et mesures peuvent être centrées sur la culture en tant que telle, ou destinées à avoir un effet direct sur les expressions culturelles, y compris sur la création, la production, la diffusion et la distribution d'activités, de biens et de services culturels et sur l'accès à ceux-ci.
33. La Convention reconnaît également le rôle fondamental de la société civile à cet égard et encourage la participation active de cette dernière à la mise en œuvre de la Convention. Elle reconnaît aussi que des partenariats novateurs avec les institutions du secteur public et du secteur privé et les organisations non gouvernementales sont nécessaires pour contribuer aux efforts que font les pays en développement pour protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles, et elle appelle les pays développés à leur accorder un traitement préférentiel (article 16).

34. La Convention encourage l'adoption de politiques et de mesures culturelles favorisant la créativité et vise à faciliter l'accès des créateurs au marché national et international où leurs œuvres/expressions artistiques pourront être reconnues et rémunérées et à assurer que ces expressions soient accessibles au grand public. Elle souligne en outre l'importance du dialogue, des échanges et de la coopération entre les cultures aux fins d'un développement durable et de la réduction de la pauvreté. Elle insiste en particulier sur le lien entre culture et développement et encourage les Parties à intégrer la culture dans leurs politiques de développement et à favoriser l'émergence de secteurs culturels dynamiques par plusieurs moyens, notamment en renforçant les industries culturelles dans les pays en développement ainsi que les capacités par l'échange d'information, d'expérience et d'expertise, le transfert de technologie et un soutien financier. Le Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) a été établi en application de l'article 18 de la Convention comme un mécanisme afin de soutenir la coopération pour le développement durable et la réduction de la pauvreté, en vue de favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement.

1.1.3 Le Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC)

35. Le FIDC a été établi conformément au règlement financier de l'UNESCO. C'est le Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (« le Comité intergouvernemental ») qui décide de l'utilisation des ressources du FIDC compte tenu des Orientations sur l'utilisation des ressources du Fonds international pour la diversité culturelle (les « Orientations »). Ces Orientations, qui font partie des directives opérationnelles générales de la Convention de 2005, définissent les objectifs, les domaines d'intervention, les bénéficiaires et les procédures relatives à l'utilisation des ressources du FIDC.
36. Les Orientations actuelles stipulent que les ressources du FIDC doivent être utilisées pour aider les pays en développement et les pays les moins avancés parties à la Convention. L'assistance doit être principalement affectée à des programmes/projets visant à mettre en place des politiques culturelles, renforcer les capacités, et renforcer les industries culturelles existantes ou créer de nouvelles industries culturelles. Des ressources peuvent également être affectées à l'assistance préparatoire, à certaines situations spéciales telles que prévues par la Convention (articles 8 et 17), ainsi qu'à l'assistance au titre de la participation aux réunions des organes de la Convention. Les Orientations décrivent les principes et modalités à suivre pour choisir les initiatives qui seront financées par des ressources du FIDC. Plusieurs documents ont en outre été élaborés pour compléter les Orientations et guider les différentes parties prenantes intervenant dans le processus de sélection.
37. A l'heure actuelle, les institutions publiques et les organisations de la société civile peuvent prétendre à bénéficier des ressources du FIDC. Les entreprises du secteur privé ne peuvent soumettre une demande qu'une fois que le FIDC a reçu des contributions du secteur privé. Jusqu'à présent, la plupart des contributions versées au FIDC l'ont été par des Parties à la Convention. Les Parties sont encouragées à verser chaque année des contributions volontaires d'un montant représentant au moins 1 % de leur contribution au budget de l'UNESCO. Il importe de noter que l'OCDE considère les contributions au FIDC comme relevant intégralement de l'APD. Plusieurs contributions ont en outre été versées par des particuliers.
38. Au moment de l'établissement du présent rapport, le FIDC avait reçu 5 402 495,52 dollars des E.-U.¹⁰ : 5 201 490,45 dollars provenaient de 39 Parties à la Convention, 197 547 dollars d'un État et 3 458,07 dollars de six donations individuelles¹¹. La fréquence des versements

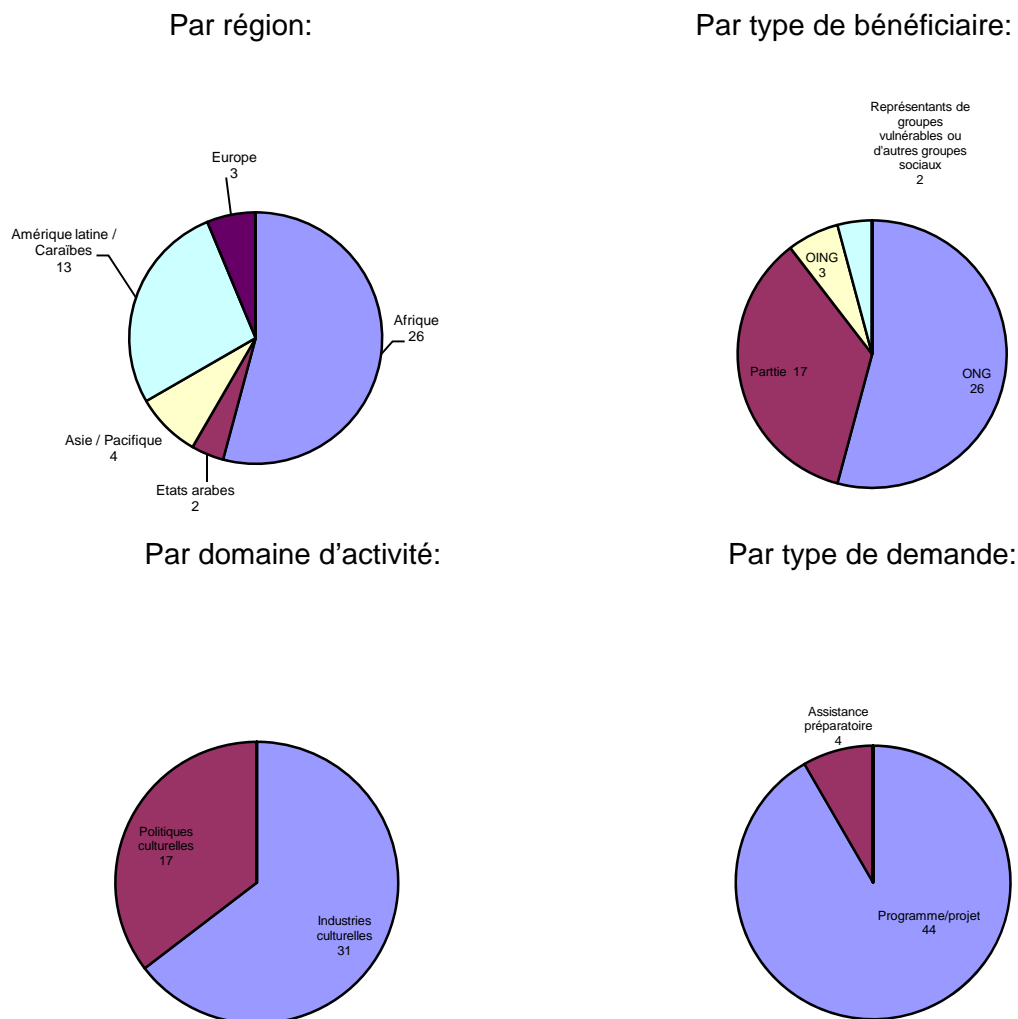
¹⁰ Contributions reçues au 19 juillet 2012.

¹¹ S'agissant des donations individuelles, certaines provenaient de groupes de personnes. Par exemple, le DJ allemand Darius Roncoszek a donné au Fonds les bénéfices de sa soirée World Beat Parties. Neko Likongo a collecté des contributions auprès de 36 personnes dans le cadre de sa campagne Kili au cours de laquelle il a fait l'ascension du Kilimandjaro, en Tanzanie.

variait : 22 Parties ont versé une seule contribution, neuf en ont fait deux, cinq en ont fait trois, une en a fait quatre et deux en ont fait cinq. Cela montre que la plupart des Parties n'ont pas versé de contributions au FIDC chaque année. Le montant des contributions était également variable. (Voir la section 6.4 concernant la nature volontaire des contributions au FIDC.)

39. Au cours des deux premières années de la phase pilote du FIDC (2010 et 2011), 48 projets émanant de 36 pays en développement ont reçu un financement. Un troisième appel à demandes de financement a été lancé en mars 2012 et une nouvelle série de projets devrait être approuvée par le Comité intergouvernemental en décembre 2012. La figure 1 montre que plus de la moitié des projets financés par le FIDC concernent l'Afrique et environ un quart l'Amérique latine. Elle montre aussi que plus de la moitié sont mis en œuvre par des ONG nationales, le reste étant exécuté par des Parties ou par des organisations internationales non gouvernementales. Près des deux tiers des projets portent sur la création de nouvelles industries culturelles ou le renforcement d'industries existantes, les autres relevant du secteur de la politique culturelle. Enfin, la majorité des financements du FIDC est allé à des programmes/projets, quatre demandes seulement ayant reçu un financement au titre de l'assistance préparatoire.

Figure 1 Bénéficiaires du FIDC par région, type de bénéficiaire, domaine d'intervention, programme/projet ou assistance préparatoire (2010 et 2011)



Source: site Web du FIDC, CE/10/4.IGC/205/10A, CE/11/5.IGC/213/5

40. Le FIDC est géré par le Comité intergouvernemental avec le concours de la Section du Secrétariat de l'UNESCO chargée de la diversité des expressions culturelles, qui gère aussi d'autres initiatives à l'appui de la mise en œuvre de la Convention de 2005, notamment :
- *Le renforcement du système de gouvernance de la culture dans les pays en développement* : Ce projet, financé par l'Union européenne (UE), a pour objet de renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement et de renforcer le rôle de la culture en tant que vecteur de développement durable et de réduction de la pauvreté. Il prévoit la réalisation par des spécialistes des politiques culturelles de missions d'assistance technique. Il s'agit d'aider les pays à établir des cadres juridiques/institutionnels pour le développement de secteurs nationaux de la culture et à adopter des politiques qui tiennent compte du rôle de la culture dans le développement social et économique, en particulier à travers les industries culturelles.
 - *La Batterie d'indicateurs de la culture pour le développement* : Ce projet, financé par l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), vise à identifier une série d'indicateurs mettant en évidence la manière dont la culture contribue au développement au niveau national. Afin d'assurer la pertinence et la crédibilité de la Batterie d'indicateurs, le projet associe un travail de recherche, des phases de test dans 20 pays et l'organisation de réunions d'experts.
 - *L'Alliance globale pour la diversité culturelle* : Ce projet, également financé par l'AECID, vise à encourager la constitution de partenariats dans les industries culturelles des pays en développement, entre acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile. À travers sa plateforme web, l'Alliance globale fournit les éléments nécessaires (informations, outils, études de cas) pour la constitution de partenariats efficaces.
 - *Le Programme pilote de renforcement des capacités en Afrique* : Ce programme, financé par le Fonds d'urgence de l'UNESCO, a été inauguré en 2012. Il vise à fournir aux pays africains les outils, les capacités et les compétences dont ils ont besoin pour mettre en œuvre la Convention de 2005. Il s'articule autour de quatre axes principaux : la formation des acteurs clés, le développement des compétences locales, une plate-forme d'échange de connaissances et de partage d'informations, et d'autres interventions ciblées fondées sur les besoins.
41. Le FIDC fait partie des différents fonds qui appuient l'action normative de l'UNESCO dans le domaine de la culture. Les autres fonds sont les suivants :
- Le Fonds du patrimoine mondial : créé en application de la Convention de 1972 concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, il fournit aux États parties une assistance internationale pour les aider à protéger, conserver, présenter et remettre en état leur patrimoine culturel ou naturel situé sur leurs territoires ;
 - Le Fonds pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel : créé en application de la Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, il fournit une assistance internationale pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ;
 - Le Fonds pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé : créé en application du Deuxième Protocole (1999) relatif à la Convention de La Haye de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé, il vise à fournir une assistance financière ou autre pour l'adoption de mesures en temps de paix, en situation d'urgence pour protéger les biens culturels en période de conflit armé, ou pour le rétablissement suivant immédiatement la fin des hostilités ; et

- Le Fonds du Comité intergouvernemental pour la promotion du retour de biens culturels à leur pays d'origine ou de leur restitution en cas d'appropriation illégale : créé en 1999 par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 30^{ème} session (Résolution 27), il vise à aider les États membres dans leurs efforts pour obtenir le retour ou la restitution de biens culturels et pour lutter efficacement contre le trafic illicite de biens culturels.
42. Le Fonds international pour la diversité culturelle complète en outre d'autres activités importantes menées par l'UNESCO dans le domaine de la culture et du développement, telles que le volet thématique Culture et développement financé par le FIDC pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F-OMD). L'UNESCO, qui est l'agence chef de file de ce volet thématique, appuie les industries créatives et l'élaboration et l'application de politiques culturelles dans le cadre des 18 programmes conjoints de ce volet.
43. Le FIDC a été considéré, dans le cadre de la présente évaluation, eu égard à la Convention de 2005 et aux initiatives susmentionnées¹².

1.2 But, portée et méthodologie de l'évaluation

44. Les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC, approuvées par la Conférence des Parties à sa 2^{ème} session ordinaire tenue en juin 2009, stipulent que ces orientations « s'appliquent durant une phase pilote d'une durée de 36 mois à compter de leur approbation » et qu'une « évaluation des mécanismes de gestion, des résultats obtenus et de l'efficacité de la gestion du FIDC sera menée six mois avant la fin de la phase pilote » (Orientations, paragraphe 5). En décembre 2011, à sa 5^{ème} session ordinaire, le Comité intergouvernemental a approuvé les termes de référence de la présente évaluation (Décision 5.IGC 7) comme l'en avait chargé la Conférence des Parties (Résolution 3.CP 11). La phase pilote du FIDC devant s'achever en juin 2012, il a été décidé que l'évaluation aurait lieu entre janvier et juillet 2012. L'évaluation/l'audit conjoints ont été menés par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO.

1.2.1 But de l'évaluation

45. D'après les termes de référence, le but de l'évaluation est triple (voir annexe A : Termes de référence, pour la liste complète des questions de l'évaluation/audit):
- Mesurer le degré de mise en œuvre, d'efficacité et de qualité atteint eu égard aux résultats et produits de la phase pilote du FIDC ;
 - Mettre à profit les enseignements tirés et formuler des recommandations relatives aux mécanismes de gouvernance et de gestion futures du FIDC, y compris les mécanismes administratifs et financiers ; et
 - Faire des suggestions en vue de la révision des Orientations prévue pour la sixième session ordinaire du Comité en 2012, y compris concernant les objectifs et aspects généraux du FIDC, ses domaines d'intervention, bénéficiaires et procédures, l'approbation des demandes, l'évaluation et les rapports.

¹²

La Coalition canadienne pour la diversité culturelle, qui assure les fonctions de secrétariat de la Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle, a récemment publié (en mai 2012) un document intitulé *Sources de financement de projets culturels dans les pays ACP* qui identifie les sources de financement complémentaires du FIDC.

1.2.2 Portée de l'évaluation

46. Au moment de l'évaluation, le Comité intergouvernemental avait approuvé deux cycles de projets à financer, et un troisième appel à demandes de financement a été lancé en mars 2012. Les projets approuvés pour financement en 2010 étaient encore en cours d'exécution et les projets approuvés en 2011 commençaient tout juste. La présente évaluation porte donc sur les mécanismes de gestion mis en place pendant toute la phase pilote et sur l'exécution du premier cycle de 31 projets approuvés par le Comité en décembre 2010.

1.2.3 Méthodologie de l'évaluation et de l'audit

47. La méthodologie suivante a été utilisée pour procéder à l'évaluation :
- Étude préliminaire de tous les documents pertinents, dont :
 - la Convention de 2005 et les documents y relatifs, notamment les études concernant la Convention,
 - les Orientations du FIDC ainsi que tous les documents du Secrétariat y relatifs,
 - les documents de session du Comité intergouvernemental et de la Conférence des Parties,
 - les demandes de financement, les rapports d'activité et les documents de projet connexes,
 - les rapports finals sur les résultats pour les projets achevés financés par le FIDC en 2010,
 - les documents relatifs à d'autres fonds de l'UNESCO.
 - Évaluation des documents de communication du Secrétariat de l'UNESCO concernant le FIDC et de tous les outils de sélection des projets, notamment les formulaires pertinents (formulaires de demande, formulaires des Commissions nationales, formulaires du panel d'experts) ;
 - Entretiens avec des membres du Secrétariat de l'UNESCO au Siège et hors Siège, avec des membres actuels et anciens du Comité intergouvernemental et de la Conférence des Parties, des observateurs du Comité intergouvernemental, le panel d'experts, des représentants d'organisations intergouvernementales, des membres des Commissions nationales pour l'UNESCO, des représentants d'organisations bénéficiaires, des acteurs gouvernementaux (voir E : Liste des personnes interrogées) ;
 - Enquête sur tous les demandeurs ayant sollicité le soutien du FIDC en 2010 et 2011 : 33 % de taux de réponse (108 demandeurs sur 329) (voir D : Enquête sur les demandeurs ayant sollicité l'aide du FIDC) ;
 - Missions en Argentine, au Sénégal et en Uruguay pour examiner cinq projets en cours (cycle de financement de 2010) et deux nouveaux projets financés par le FIDC (cycle de financement de 2011) et pour s'entretenir avec les bénéficiaires de ces projets, les partenaires d'exécution, les points de contact nationaux pour la Convention, d'autres acteurs gouvernementaux et les Commissions nationales (voir B : Profils des projets examinés) ;

- Participation au colloque « Réflexions sur la Convention de 2005 » tenu à Buenos Aires (Argentine) en avril 2012, avec la participation des points de contact d'Amérique latine pour la Convention ;
 - Observation de la 5^{ème} session du Comité intergouvernemental en décembre 2011 ;
 - Examen de qualité portant sur un échantillon d'évaluations réalisées par les Commissions nationales concernant des propositions de projet adressées par des parties prenantes dans leurs pays respectifs ; et
 - Examen de qualité portant sur un échantillon d'évaluations de propositions de projet réalisées par le panel d'expert.
48. S'agissant du processus de sélection des projets, IOS a examiné les évaluations réalisées par les Commissions nationales et par le panel d'experts en ce qui concerne 10 projets approuvés en 2010, les 17 projets approuvés en 2011 et 10 projets non approuvés en 2011. Chaque projet ayant été évalué par deux experts, le nombre total des évaluations d'experts examinées s'élève à 54. On s'est attaché principalement aux évaluations du deuxième cycle (2011) car les formulaires que devaient remplir les Commissions nationales et les experts avaient été améliorés pour cette année-là.
49. Les évaluations réalisées par les Commissions nationales ont été examinées à partir des critères ci-après, qui se rapportent aux questions posées aux Commissions :
- Exhaustivité : la Commission nationale a répondu à toutes les questions, fourni une analyse des fonds demandés et de la capacité d'exécution de l'organisation candidate ;
 - Utilité : la Commission nationale a communiqué des informations contextuelles supplémentaires, une analyse de la pertinence du projet proposé eu égard aux besoins du pays en matière de politique culturelle et/ou d'industries culturelles, et une analyse de la qualité des partenaires du projet mentionnés dans la proposition ;
 - Approche participative : la Commission nationale a montré qu'elle avait consulté au préalable différentes parties prenantes et a fondé son évaluation de la proposition de projet sur ces consultations.

Les évaluations réalisées par les experts ont été examinées compte tenu des critères ci-après, qui se rapportent aux questions posées aux experts:

- Exhaustivité : l'expert a répondu à toutes les questions, décrit le projet avec ses propres termes et pris sa décision finale après avoir apprécié tous les éléments ;
 - Expertise de la gestion de projet : l'expert a évalué la faisabilité du projet, la proposition financière et la durabilité du projet ;
 - Expertise thématique : l'expert a montré comment la proposition de projet répond aux besoins du pays et indiqué son impact potentiel, et a évalué la pertinence de la proposition de projet eu égard aux objectifs du FIDC.
50. L'audit a été réalisé conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. La méthode suivie a consisté notamment à :
- Examiner les prescriptions énoncées dans les textes fondamentaux de l'UNESCO, les documents du Conseil exécutif, les Directives opérationnelles concernant la Convention de 2005 et d'autres documents pertinents

- Discuter avec le Secrétariat du FIDC, l'attaché d'administration du Secteur de la Culture et d'autres parties prenantes concernées
- Examiner les procédures internes pertinentes
- Étudier les données FABS, les contrats conclus avec les bénéficiaires, les documents financiers soumis par les bénéficiaires, et procéder le cas échéant à un contrôle par sondage
- Analyser l'état des recettes et des dépenses, notamment évaluer d'éventuelles modifications dans les méthodes de levée de fonds.

1.3 Limites de l'évaluation

51. L'évaluation s'est heurtée aux limites suivantes :

- Le calendrier n'a pas permis à IOS de prendre en compte dans son évaluation l'ensemble des projets financés par le FIDC puisque seuls les projets du cycle de 2010 venaient à terme en 2012. Les projets approuvés lors du deuxième cycle en 2011 en étaient encore à la phase préparatoire ou avaient commencé depuis quelques mois seulement lorsque l'évaluation a été effectuée en 2012 ;
- A cause des prolongations/retards intervenus dans l'exécution des projets, seuls 17 projets avaient soumis des rapports finals décrivant leurs résultats au moment de l'évaluation (à la date du 31 juillet 2012). Les rapports finals des 14 autres projets approuvés en 2010 n'ont donc pas pu être pris en compte. Des efforts considérables ont cependant été déployés pour réunir des données supplémentaires sur ces 14 projets dans le cadre de visites et d'entretiens ;
- Du fait que plusieurs projets étaient toujours en cours ou venaient juste de se terminer, ainsi que pour plusieurs raisons méthodologiques, il n'a pas été possible d'évaluer l'impact attribuable aux projets. On s'est efforcé toutefois de considérer les produits et les réalisations ;
- Le budget alloué à l'évaluation était limité ; seuls quelques projets ont donc pu être examinés sur place ; mais le but de l'évaluation était de considérer le FIDC dans son ensemble et non pas de procéder à une évaluation détaillée de chacun des projets ayant bénéficié des ressources du FIDC.

52. Les chapitres et sections ci-après présentent les résultats et les conclusions se rapportant aux différents points définis dans les termes de référence de l'évaluation. Certaines sections sont suivies d'un ensemble de recommandations et de suggestions, qui sont présentées dans un souci d'amélioration.

53. L'UNESCO traverse actuellement une période très difficile. A partir des conclusions de l'évaluation externe indépendante réalisée en 2010, elle a entrepris un vaste effort de réforme, notamment de son dispositif hors Siège. Elle connaît en outre des difficultés financières en raison des lourdes coupes effectuées dans son budget ordinaire. L'UNESCO est plus que jamais appelée à faire preuve de sa pertinence et à accroître son efficacité et son efficacité. Elle doit pour cela recentrer son action et présenter des résultats aux États membres, aux donateurs et aux autres partenaires.

54. Le FIDC créé au titre de la Convention de 2005 contribue au travail de l'action normative mené par l'UNESCO dans le cadre de ses fonctions essentielles. Le souci de pertinence, de ciblage et de résultats tangibles à tous les niveaux qui se trouve au centre de l'engagement de l'UNESCO reste d'actualité. C'est dans ce contexte et compte tenu des grands défis auxquels l'Organisation est actuellement confrontée que la présente évaluation a été réalisée.

Chapitre 2 Pertinence et ciblage du FIDC

55. On commencera par évaluer la pertinence du FIDC en tant que mécanisme destiné à favoriser la mise en œuvre de la Convention de 2005, en particulier l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement. Bien qu'aucune question spécifique sur la pertinence du FIDC ne figure dans les termes de référence de l'évaluation, IOS a la ferme conviction que le FIDC doit être considéré dans son contexte organisationnel et normatif.
56. On examinera dans la deuxième section les questions concernant le ciblage du FIDC eu égard à ses domaines d'intervention définis dans les Orientations et aux critères utilisés pour sélectionner les programmes/projets. Les derniers paragraphes de ce chapitre portent sur l'avenir du FIDC.

2.1 Pertinence du FIDC

2.1.1 Contexte de la Convention de 2005

57. Il ressort des documents examinés et des entretiens réalisés dans le cadre du processus d'évaluation que les parties prenantes, notamment les points de contact nationaux des Parties à la Convention de 2005, les responsables gouvernementaux concernés, les bénéficiaires des projets et le personnel de l'UNESCO, considèrent que la Convention de 2005 est un instrument juridique important de notre époque. Son taux de ratification élevé dans plusieurs régions en dépit du fait qu'il s'agit d'une des conventions de l'UNESCO les plus récentes est considéré comme une preuve de son actualité et de sa pertinence dans le monde globalisé d'aujourd'hui.
58. Mais les parties prenantes estiment aussi que la Convention n'est pas toujours bien connue ni bien comprise sous tous ses aspects et que sa mise en œuvre pose des problèmes. La complexité liée à la Convention tient principalement à son caractère inédit, qui lie explicitement la culture au développement. L'application de la Convention exige donc une coordination et une coopération entre les acteurs relevant de différents secteurs, un accroissement des moyens de nombreux pays en développement, la mise en place de mécanismes efficaces pour permettre la participation de la société civile, etc.
59. Les résultats de l'évaluation sont complétés par deux études que le Secrétariat avait demandé de réaliser respectivement en Asie du Sud-Est¹³ et dans les pays arabes¹⁴, où les niveaux de ratification sont faibles si on les compare à ceux d'autres régions. La mise en œuvre de la Convention dans ces deux régions par les pays ayant déjà ratifié cet instrument n'a souvent pas beaucoup progressé.
60. Dans les pays arabes, ceci s'explique notamment par l'absence de politiques culturelles et l'insuffisance de moyens financiers, par la méconnaissance de la Convention de la part tant des responsables des institutions culturelles publiques que des acteurs culturels de la société civile, ainsi que par la structure des secteurs publics qui rend très difficile la collaboration entre le secteur de la culture et les autres secteurs aux fins de la mise en œuvre de la Convention. L'étude montre également que la plupart des pays n'ont pas de politique culturelle bien définie à l'appui des industries créatives et que les dispositions économiques et fiscales prévues par la réglementation et la législation pour soutenir ces industries sont peu nombreuses. La participation de la société civile à la promotion de la ratification et de la

¹³ Art Culture Creativity in Southeast Asia, Perceptions on the 2005 Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, rapport de Sali Sasaki pour le bureau de l'UNESCO à Bangkok, © 2011.

¹⁴ Report on The Convention in Arab Countries : Challenges, Opportunities and Recommendations, rapport de Basma El Hussein et Hanane Haj Ali, août 2011-février 2012.

mise en œuvre de la Convention se heurte non seulement aux conditions juridiques et politiques mais aussi, dans une large mesure, au manque de moyens institutionnels des organisations de la société civile et à leur accès limité aux financements publics et privés.

61. En Asie du Sud-Est, la méconnaissance de la Convention est considérée comme le problème le plus urgent à régler. L'étude a aussi montré que beaucoup de parties prenantes ne voyaient pas très bien quels avantages pouvaient découler de la ratification et de l'application de la Convention. Les responsables gouvernementaux avaient besoin d'orientations concernant la mise en œuvre pratique de la Convention et les organisations de la société civile se demandaient si ce n'étaient pas principalement les gouvernements qui bénéficieraient de la Convention. L'étude a également montré que dans plusieurs pays, le Ministère de la culture s'occupait surtout de patrimoine culturel, le secteur des industries culturelles relevant quant à lui du ministère du commerce. Il était rare qu'existent des stratégies communes. Dans l'ensemble, la création d'un secteur culturel dynamique semble se heurter, dans beaucoup de pays en développement, à de nombreux obstacles.

2.1.2 Faire vivre la Convention de 2005

62. C'est dans un tel contexte élargi qu'il convient de juger de l'importance du FIDC et de répondre à la question de sa pertinence, ce qui appelle l'adoption de mesures stratégiques adaptées propres à faire progresser l'application de la Convention. Le FIDC peut contribuer à cette entreprise en faisant vivre et en rendant visible la Convention. Ses activités devraient montrer ce que les gouvernements peuvent faire et comment ils peuvent s'y prendre pour créer des conditions favorables aux industries culturelles et renforcer ces industries. Le FIDC peut ainsi aider les parties prenantes à mieux comprendre le lien qui existe entre la culture et le développement durable et les implications pratiques de ce lien, comme par exemple la nécessité d'agir transversalement entre les secteurs pour créer les conditions nécessaires à l'émergence de secteurs culturels dynamiques.
63. Le FIDC pourrait d'autre part faire valoir la participation de la société civile. La Convention souligne le rôle de la société civile dans la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles et encourage celle-ci à participer activement à sa mise en œuvre, en particulier à l'élaboration des politiques culturelles, aux activités de sensibilisation et à la promotion du libre échange des biens et services culturels. La société civile est également censée contribuer à l'établissement du rapport périodique des Parties sur la mise en œuvre de la Convention. Comme le montrent l'évaluation et d'autres études, la participation de la société civile est souvent perçue comme un problème, aussi bien par les pouvoirs publics que par la société civile elle-même, et de nombreux pays en développement n'ont toujours pas mis en place de mécanisme permettant à la société civile de contribuer systématiquement à l'élaboration des politiques et à la mise en œuvre de la Convention.
64. Le FIDC devrait également contribuer à l'adoption de bonnes pratiques dans le domaine de l'élaboration/du renforcement des industries et politiques culturelles, notamment en favorisant la participation de la société civile dans ces deux secteurs. Les pays et les organisations pourraient ainsi tirer mutuellement profit de leur expérience de la mise en œuvre de la Convention et accroître leur coopération à l'avenir. Le FIDC peut aussi être considéré comme un mécanisme potentiel de promotion de la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud puisque des Parties du Nord comme du Sud y contribuent. Les pays développés qui sont Parties à la Convention se sont engagés à accorder un traitement préférentiel aux pays en développement pour l'échange de professionnels et de praticiens de la culture ainsi que pour les biens et services culturels. Axé sur les pays en développement et les pays les moins avancés, le FIDC est une expression de ce principe et pourrait inciter les pays développés à mettre également en place les cadres institutionnels et juridiques appropriés pour faciliter encore plus ces échanges.

65. Enfin et surtout l'existence du FIDC, à condition de bénéficier d'une promotion suffisante, non seulement contribue à accroître la visibilité de la Convention, mais pourrait aussi inciter à sa ratification. Le FIDC est le seul en son genre à être axé sur les politiques culturelles et les industries culturelles. Son caractère exceptionnel tient également au fait qu'il finance des initiatives émanant aussi bien des gouvernements que de la société civile dans les pays en développement et les pays les moins avancés. Il est en outre doté d'un mécanisme de fonctionnement que les parties prenantes jugent relativement non bureaucratique par rapport à celui de fonds plus importants d'autres organisations contribuant au financement des industries culturelles.

2.1.3 Coordination avec d'autres fonds de l'UNESCO

66. Le FIDC est l'un des fonds que l'UNESCO a créés à l'appui de son travail d'action normative. Chacun de ces fonds est spécifiquement lié à l'une des conventions de l'UNESCO dans le domaine de la culture (voir ci-dessus, chapitre 1, paragraphe 41). L'UNESCO a récemment décidé qu'il était nécessaire d'adopter une approche plus structurée et coordonnée de son action normative dans le domaine de la culture. Un Groupe de liaison des Conventions culturelles a été établi début 2012, ainsi que plusieurs groupes de travail, afin de contribuer à améliorer la synergie des interventions et d'éviter les doubles emplois, notamment en ce qui concerne l'assistance fournie par l'intermédiaire des différents fonds.
67. Le Fonds international pour la promotion de la culture (FIPC) est un autre fonds de l'UNESCO qui se rapporte à l'action menée par l'Organisation dans le domaine culturel. Le FIPC, dont la création remonte à 1974, a vu ses activités suspendues en 2006 pendant plusieurs années suite à une résolution de la 34^{ème} session de la Conférence générale demandant de réviser les mécanismes opérationnels qui poursuivent des objectifs similaires à ceux de la Convention de 2005. Après plusieurs années de discussion sur les orientations et méthodes de travail futures du FIPC et compte tenu des résultats d'un audit externe, le Conseil exécutif a décidé, à sa 186^{ème} session, de revitaliser le FIPC et de relancer ses activités. Des amendements aux statuts du FIPC ont été adoptés à la 187^{ème} session du Conseil et présentés à la 36^{ème} session de la Conférence générale pour information (36 C/REP/24). Le FIPC devrait redevenir opérationnel en 2013.
68. Conformément aux Statuts amendés, les ressources du FIPC sont utilisées en vue de soutenir :
- (a) les projets culturels et artistiques de créateurs dans les pays en développement ;
 - (b) des stratégies et des programmes en matière de culture et de développement ;
 - (c) le renforcement de mécanismes, de structures et d'équipements nationaux dont l'objectif est de soutenir les activités culturelles et les créateurs artistiques dans les pays en développement ;
 - (d) l'organisation d'échanges pour favoriser la coopération internationale.
 - (e) Il s'agit de fournir une assistance technique et financière aux organismes publics chargés de la promotion de la culture et de la création artistique, aux ONG et aux personnes physiques. Le FIPC est alimenté par des contributions volontaires et doit agir en synergie avec d'autres fonds de l'UNESCO.
69. L'évaluation n'a pas été en mesure de déterminer comment une telle synergie devait s'établir. Les domaines d'intervention des deux fonds se chevauchent très largement et si le FIPC n'a pas été créé par la Convention de 2005 (qui n'existait pas encore au moment de sa constitution), ses objectifs n'en sont pas moins étroitement liés à ceux de la Convention et donc également à ceux du FIDC. Une différence réside dans le fait que le FIPC accorde aussi une aide à des personnes physiques ; pour le reste, ses bénéficiaires sont les mêmes que ceux du FIDC. Les deux fonds sont alimentés par des contributions volontaires.

70. Compte tenu du contexte organisationnel actuel de l'UNESCO, notamment de ses difficultés financières, des efforts de réforme en cours et de la nécessité de recentrer toujours plus son action, il sera d'autant plus important de veiller à ce que l'activité de tous les fonds de l'UNESCO soit convenablement coordonnée pour éviter à l'avenir tout double emploi, et donc aussi toute concurrence autour des ressources.

Recommandation 1 : Continuer de participer au Groupe de liaison des Conventions culturelles afin d'harmoniser les procédures des différents fonds de l'UNESCO, d'accroître les synergies et d'éviter les chevauchements au niveau du ciblage et du financement. (Secrétariat)

Recommandation 2 : Consulter le Conseil d'administration du Fonds international pour la promotion de la culture afin de déterminer les domaines potentiels de concurrence et de chevauchement et de mettre au point des stratégies en vue de les éviter. (Comité intergouvernemental)

2.2 Ciblage du FIDC

2.2.1 Les domaines d'intervention du FIDC

71. Les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC stipulent que l'utilisation du FIDC peut prendre la forme d'un soutien juridique, technique, financier, matériel ou en expertise et sera affectée: aux programmes/projets ; aux situations spéciales (telles que prévues par les articles 8 et 17 de la Convention et les directives opérationnelles y relatives) ; à l'assistance préparatoire ; à l'assistance participative aux réunions des organes de la Convention ; et à l'évaluation des programmes/projets par un panel d'experts (par. 6.5). On s'attachera dans la présente section aux programmes/projets, tandis que le chapitre 5 examinera certains des autres domaines d'intervention du FIDC (assistance préparatoire, et évaluation des programmes/projets par le panel d'experts).
72. Aux termes des Orientations (par. 6.1), les programmes/projets devant être financés par le FIDC doivent viser :
- à la mise en place de politiques culturelles, là où cela est approprié, et au renforcement des infrastructures institutionnelles correspondantes ;
 - au renforcement des capacités ;
 - au renforcement des industries culturelles existantes ; et
 - à la création de nouvelles industries culturelles.
73. L'évaluation a montré que si ces domaines d'intervention sont conformes à l'esprit et à la lettre de la Convention, certains demandent à être clarifiés et/ou précisés. Par exemple, ni les Orientations ni la Convention, pas plus que les Directives opérationnelles générales, ne donnent de définition de l'expression « infrastructures institutionnelles correspondantes ». Cela laisse une marge d'interprétation importante et risque de donner lieu à des malentendus. A sa 4^{ème} session, le Comité intergouvernemental a demandé une explication plus claire des termes « infrastructure institutionnelle » (Décision 4.IGC 10A). Lors de l'appel à demandes de financement suivant, le Secrétariat, dans une note explicative destinée aux candidats, a précisé que « l'infrastructure institutionnelle ne devait pas être interprétée comme une construction ou une restauration physique mais comme la gestion, les ressources humaines, etc. ». On pourrait davantage préciser en disant qu'il convient d'entendre par ces termes, par exemple, « toute structure organisationnelle publique, collective et professionnelle (à l'exclusion de l'espace et du matériel de travail), les capacités

ainsi que les dispositions législatives (juridiques) et administratives jugées nécessaires à la mise en œuvre de politiques propres à protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles et l'émergence d'un secteur culturel dynamique ».

74. La signification des termes « renforcement des capacités » en tant que domaine d'intervention mérite également d'être précisée. Il faut que tous les bénéficiaires potentiels comprennent bien que les activités de renforcement des capacités soutenues par le FIDC doivent être étroitement liées soit à la mise en place de politiques culturelles (et des infrastructures institutionnelles correspondantes) soit à la création et/ou au renforcement d'industries culturelles. Ceci devrait apparaître dans les Orientations, qui font actuellement du renforcement des capacités un domaine d'intervention distinct. Une autre solution consisterait à rattacher le renforcement des capacités à l'objectif général du FIDC, en modifiant légèrement l'énoncé de l'objectif du FIDC tel qu'il figure dans les Orientations du FIDC (par. 1), de façon à lire : « ...soutenir la coopération pour le développement durable et la réduction de la pauvreté, en vue de *renforcer les capacités nécessaires pour* favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement, ... ». Un tel amendement contribuerait à mieux cibler le FIDC et à souligner son intention d'assurer la durabilité de l'appui fourni aux pays en développement.
75. On a d'autre part constaté lors de l'évaluation que le fait d'axer l'intervention du FIDC sur les politiques exclusivement *culturelles*, sans tenir compte d'autres politiques et mesures nécessaires, risque d'envoyer des signaux erronés aux États membres. Le FIDC est censé favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement, conformément à l'article 14 de la Convention (Coopération pour le développement). Cet article de même que le chapitre correspondant des Directives opérationnelles suggèrent aux Parties à la Convention des moyens et des mesures à prendre pour renforcer les industries culturelles : établir des mécanismes de soutien, y compris des mesures d'incitation institutionnelles, réglementaires, juridiques et financières ; soutenir l'élaboration de stratégies d'exportation pour les activités, biens et services culturels ; favoriser l'émergence de marchés locaux et régionaux viables par la réglementation, par la coopération culturelle ainsi que par des politiques d'inclusion sociale et de réduction de la pauvreté qui tiennent compte de la dimension culturelle, etc.
76. L'article 13 de la Convention (Intégration de la culture dans le développement durable) et le chapitre correspondant des Directives opérationnelles mettent également l'accent sur l'intégration de la culture dans les politiques de développement, à tous les niveaux. Une telle intégration permet de favoriser l'accès et la participation de tous à la création et la production des expressions culturelles, et la jouissance par tous de ces expressions culturelles, ainsi que de réaliser tout le potentiel des industries culturelles en matière de développement durable, de croissance économique et de promotion d'une qualité de vie décente.
77. Si l'adoption de politiques culturelles judicieuses est certainement une condition sine qua non de l'émergence d'un secteur culturel dynamique, l'existence un tel secteur exige l'appui stratégique, juridique et réglementaire d'autres secteurs. L'article 4, paragraphe 6, de la Convention précise que l'expression « politiques et mesures culturelles » renvoie aux politiques et mesures relatives à la culture, à un niveau local, national, régional ou international, qu'elles soient centrées sur la culture en tant que telle, ou destinées à avoir un effet direct sur les expressions culturelles des individus, groupes ou sociétés, y compris sur la création, la production, la diffusion et la distribution d'activités, de biens et de services culturels et sur l'accès à ceux-ci.
78. Comme on l'a évoqué dans le chapitre précédent, les parties prenantes de nombreux pays en développement, qu'elles appartiennent au gouvernement ou à la société civile, rencontrent souvent des difficultés considérables lorsqu'elles travaillent transversalement avec d'autres secteurs pour favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique. Cela tient au manque de sensibilisation des fonctionnaires responsables, à l'absence de mécanisme

propre à faciliter la coopération intersectorielle, à des problèmes de moyens, etc. Des travaux d'évaluation menés précédemment par l'UNESCO (Évaluation des objectifs de programme stratégique 9 et 10) ont montré que des questions similaires se posent au sein de l'UNESCO, où la coopération intersectorielle, y compris dans le contexte d'initiatives liées à la culture et au développement, demeure un problème.

79. En élargissant ses domaines d'intervention de façon à inclure des politiques et d'autres mesures ayant un effet direct sur la création, la production, la diffusion et la distribution des activités, biens et services culturels ainsi que sur l'accès à ceux-ci, le FIDC pourrait envoyer un signal fort quant à la nécessité d'associer également des secteurs non culturels à la création des conditions stratégiques, juridiques et réglementaires nécessaires à l'émergence de secteurs culturels dynamiques. Il pourrait s'agir notamment de réglementations fiscales, de réglementation des exportations de biens et services culturels, de législation du travail affectant le statut et le travail des artistes, de politiques éducatives et de cadres concernant les questions de renforcement des capacités relatives aux industries culturelles, etc.
80. Les domaines d'intervention du FIDC incluent aussi les situations spéciales telles qu'elles sont prévues aux articles 8 et 17 de la Convention et dans les directives opérationnelles y relatives. Il s'agit de la protection des expressions culturelles soumises à un risque et des mesures nécessaires pour les protéger et les préserver, ainsi que de la coopération internationale à cet égard. A ce jour, aucun projet n'a été soumis au FIDC à ce titre, bien qu'un des bénéficiaires ait indiqué dans son rapport final de résultats que le projet mis en œuvre avait aussi pour but le sauvetage d'une expression culturelle.

Recommandation 3 : Définir les « infrastructures institutionnelles » et inclure cette définition dans les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC. (Voir par. 73 du présent rapport pour un projet de définition.) (Comité intergouvernemental)

Recommandation 4 : Supprimer le « renforcement des capacités » de la liste des domaines d'intervention et le rattacher aux autres domaines d'intervention relatifs aux politiques culturelles et aux industries culturelles ; et/ou faire du renforcement des capacités un élément de l'objectif général du FIDC. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 5 : Élargir le domaine d'intervention relatif aux politiques en remplaçant les « politiques culturelles » par les « politiques et mesures d'ordre culturel et autre qui ont un effet direct sur la création, la production, la diffusion et la distribution des activités, biens et services culturels ainsi que sur l'accès à ceux-ci ». (Comité intergouvernemental)

2.2.2 Le ciblage stratégique du FIDC

81. Comme on l'a vu dans la section précédente, les Orientations donnent des indications sur les domaines d'intervention vers lesquels affecter les ressources du FIDC. On y trouve aussi quelques indications sur le type d'initiatives *non* soutenues par le FIDC. Le présent chapitre examine les critères de qualité utilisés pour sélectionner les programmes/projets (paragraphe 4 des Orientations) et propose quelques considérations supplémentaires devant contribuer à mieux cibler l'attribution des ressources du FIDC.
82. Les critères à respecter consistent notamment à : répondre aux priorités programmatiques établies par le Comité intergouvernemental et aux besoins et priorités des pays en développement bénéficiaires (pertinence) ; contribuer à atteindre des résultats concrets et durables (efficacité) et assurer une appropriation par les bénéficiaires (durabilité) ; répondre au principe d'imputabilité financière et éviter le saupoudrage des ressources ou le soutien aux projets sporadiques (durabilité et impact). Les Orientations insistent également sur l'efficacité des modalités d'exécution (efficience) et sur l'importance des effets structurants.

83. Des questions portant sur la réalisation de ces critères ont été incluses dans le formulaire de demande de financement pour les Parties et les ONG, dans le Guide annoté pour le formulaire de demande de financement, dans les formulaires utilisés par les Commissions nationales et le Secrétariat, et dans les formulaires d'évaluation utilisés par le panel d'experts pour évaluer les demandes reçues. La présente évaluation a constaté que les critères étaient appropriés pour l'évaluation des propositions et globalement conformes aux normes internationales.
84. Il est toutefois apparu évident que l'application des critères à elle seule ne garantissait pas automatiquement l'utilisation la plus stratégique des ressources du FIDC. Il convient de cibler les interventions dans la mesure où les ressources du FIDC sont limitées et doivent avoir un impact maximum et les effets les plus durables possibles. Comme on l'a vu plus haut, l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO a déjà préconisé une plus grande focalisation des efforts. Cette recommandation a inspiré l'entreprise de réforme en cours et sa mise en œuvre a acquis un caractère encore plus urgent dans le contexte de la crise financière de l'Organisation. L'évaluation externe indépendante a également souligné qu'il s'agissait non seulement de faire en sorte que toutes les activités contribuent aux priorités de l'UNESCO et que les obstacles au travail en collaboration dans l'ensemble de l'Organisation soient éliminés, mais aussi de différencier les programmes en fonction de leur importance stratégique.
85. Ces messages s'appliquent également au FIDC. Actuellement, un grand nombre de projets émanant de beaucoup de pays différents se disputent les ressources du FIDC. En 2010 et 2011, respectivement 254 et 197 projets ont été présentés en vue d'un financement. Au total, 48 projets concernant 36 pays en développement ont bénéficié de ressources du FIDC au cours de ces deux années, avec en moyenne 1,3 projet par pays. Cela montre que les ressources du FIDC font l'objet d'un saupoudrage dans le souci de se conformer aux Orientations qui demandent « une répartition géographique équitable des ressources du FIDC » (par. 4.5). Compte tenu de ce principe et de l'impératif d'efficacité, de durabilité et d'impact, il est indispensable d'utiliser les ressources de la façon la plus stratégique possible.
86. La question des priorités stratégiques est un problème particulièrement difficile. Si l'on veut tenter d'y répondre, il faut tenir compte de la maturité de la Convention, des difficultés rencontrées par les Parties pour la mettre en œuvre, des objectifs que le FIDC est censé atteindre et de la direction qu'il devra prendre à l'avenir. Dans les circonstances actuelles, la priorité stratégique pourrait, par exemple, être accordée aux projets qui montrent concrètement comment il est possible de régler certains des aspects les plus complexes de l'élaboration des politiques et de la création d'industries culturelles. Il pourrait s'agir par exemple de projets qui :
- montrent concrètement comment d'autres ministères/secteurs que ceux de la culture peuvent être associés à l'élaboration des politiques culturelles (coopération intersectorielle) ;
 - montrent comment la culture est intégrée dans les politiques de développement et indiquent les mesures autres que culturelles (commerciales, industrielles, etc.) nécessaires à l'émergence d'un secteur culturel dynamique ;
 - montrent comment la société civile peut être associée à l'élaboration des politiques culturelles ;
 - favorisent les industries culturelles et sont un bon exemple de la manière d'œuvrer en faveur de changements structurels ;
 - montrent comment l'égalité des genres peut être intégrée dans les politiques culturelles et/ou les industries culturelles ;

- montrent comment relever avec succès les nouveaux défis auxquels les industries culturelles sont confrontées (comme par exemple le recours croissant aux technologies numériques) ;
 - utilisent, pour favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique, de nouvelles approches intéressantes qui pourraient être reproduites dans d'autres contextes ;
 - offrent une complémentarité et une synergie avec d'autres activités de l'Organisation, comme les initiatives relatives au Fonds OMD, le projet financé par l'Union européenne intitulé « Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement », les travaux entrepris par les bureaux hors Siège de l'UNESCO, etc. ;
 - accroissent la visibilité de la Convention ;
 - soutiennent des activités pilotes/de démarrage qui viennent combler une lacune dans leur contexte spécifique et qui sinon ne bénéficieraient pas de financement, etc.
87. Le souci d'une démarche plus stratégique implique aussi que certaines activités dénuées de telles qualités ne seront plus soutenues à l'avenir, même si leur objectif est conforme aux domaines d'intervention du FIDC. Ce sera le cas, par exemple, des projets dont on n'attend aucun effet structurel, ou des projets qui se prolongent depuis des années et qui ont bénéficié à plusieurs reprises d'un financement par d'autres donateurs, ou des activités qui ne sont pas susceptibles d'intéresser d'autres parties prenantes et qui ne contribueront donc pas à l'apprentissage, etc. Le FIDC devrait aussi éviter de financer/soutenir les activités en cours qui entraînent des dépenses récurrentes, à moins que leur poursuite puisse être assurée au-delà de la période du projet. C'est le cas, par exemple, de la rémunération des enseignants d'un nouvel établissement de formation, qui est censée continuer après la fin du projet.

Recommandation 6 : Hiérarchiser les programmes/projets qui, tout en satisfaisant aux critères de qualité définis dans les Orientations, répondent aussi à certaines considérations stratégiques. Identifier précisément ces considérations stratégiques conformément aux objectifs spécifiques du FIDC (qui restent à établir) et les examiner régulièrement à mesure du développement du FIDC. (On trouvera dans les paragraphes précédents des suggestions quant à la manière d'adopter une approche plus stratégique lors de la sélection des projets à financer.) Il s'agit d'une priorité urgente si l'on veut que le FIDC se maintienne au-delà de la phase pilote. (Comité intergouvernemental)

2.3 Gestion axée sur les résultats

2.3.1 Fixer des objectifs précis

88. La question du ciblage stratégique rejoint évidemment celle des objectifs du FIDC et des résultats qu'on attend de celui-ci. A ce jour, aucun objectif précis n'a été défini. Les Orientations disposent que l'objet du FIDC est « de soutenir la coopération pour le développement durable et la réduction de la pauvreté, en vue de favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement, en conformité avec l'article 14 de la Convention » (Orientations, paragraphe 1). L'article 14 de la Convention (Coopération pour le développement) énonce un certain nombre de moyens et de mesures que les Parties peuvent prendre à cet effet et dispose qu'un soutien financier doit être assuré par l'établissement d'un Fonds international pour la diversité culturelle, comme prévu à l'article 18 de la Convention, ainsi que par d'autres formes d'assistance. Les Orientations expliquent que les Parties reconnaissent l'importance du FIDC comme un outil multilatéral pour la

promotion et le développement de la diversité des expressions culturelles dans les pays en développement. L'article 18 stipule que l'utilisation des ressources du FIDC est décidée par le Comité intergouvernemental sur la base de ces Orientations.

89. Or les Orientations se bornent à énumérer les domaines d'intervention du FIDC (voir les sections précédentes), sans fixer pour celui-ci de vision, d'objectifs, de délais ni d'indicateurs précis. C'est là une lacune de taille, qui rendra très difficile la démonstration par le FIDC de ce qu'il peut faire en tant qu'instrument de la coopération internationale. Faute d'objectifs à court et à long terme clairement définis et d'indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et datés), il est évidemment impossible de suivre la réalisation de ces objectifs.
90. Le suivi devrait certes être encore possible au niveau des différents projets financés par le FIDC (à condition que ces projets aient des objectifs clairs). (Voir plus loin, chapitre 5, section 9) Mais on s'attache dans le présent chapitre aux objectifs et résultats d'ensemble du FIDC, et non à ceux des différents projets, qui seront examinés ultérieurement. Il va de soi, ceci dit, que les résultats obtenus au niveau des différents projets contribuent à la performance globale du FIDC.

2.3.2 Mesurer et mettre en évidence les résultats

91. L'UNESCO est en train de mettre au point une Batterie d'indicateurs de la culture pour le développement. Cette Batterie, qui comprend une série d'indicateurs destinés à montrer comment la culture contribue au développement, aborde sept dimensions connexes de la culture et du développement. Ces dimensions ne sont pas toutes intéressantes pour le FIDC, et la Batterie d'indicateurs, qui est axée sur l'obtention de résultats au niveau national, n'est pas non plus directement applicable au FIDC. Mais il serait utile de voir comment le futur cadre de résultats du FIDC pourrait s'inspirer de certains des indicateurs de haut niveau de la Batterie et peut-être s'y rattacher.
92. Il sera extrêmement important pour l'avenir du FIDC de mesurer et de mettre en évidence les résultats obtenus au niveau du FIDC. A long terme, l'appui des donateurs dépend de l'efficacité d'un tel mécanisme redevable. Étant donné la rareté des ressources et la concurrence entre les priorités internationales, le FIDC doit être capable de faire preuve de son utilité propre et de montrer son avantage comparatif par rapport à d'autres mécanismes et programmes de financement.

2.3.3 Objectifs en matière de levée de fonds

93. Les efforts de levée de fonds du FIDC doivent également reposer sur des objectifs à court et à long termes clairement définis et liés au cadre de résultats général du FIDC (objectifs programmatiques, résultats, indicateurs, délais). Au moment de la réalisation de la présente évaluation, des efforts étaient en cours pour élaborer une stratégie de levée de fonds pour le FIDC. Cette stratégie devrait inclure la définition d'objectifs de ce type et suggérer des mesures concrètes pour les atteindre. Le FIDC devrait envisager une stratégie de sortie pour le cas où les objectifs convenus ne sont pas atteints.
94. Le but du FIDC est d'être un mécanisme de coopération pour le développement. Sans ressources substantielles ni ciblage stratégique précis, son potentiel d'efficacité et d'impact réel restera modeste. Si en revanche le FIDC devenait un outil stratégique pour la réalisation d'objectifs très spécifiques, il gagnerait certainement en importance.

Recommandation 7 : Élaborer une vision de l'orientation future du FIDC et un cadre de résultats prévoyant des objectifs à court et long termes, des calendriers et des indicateurs. (Comité intergouvernemental)

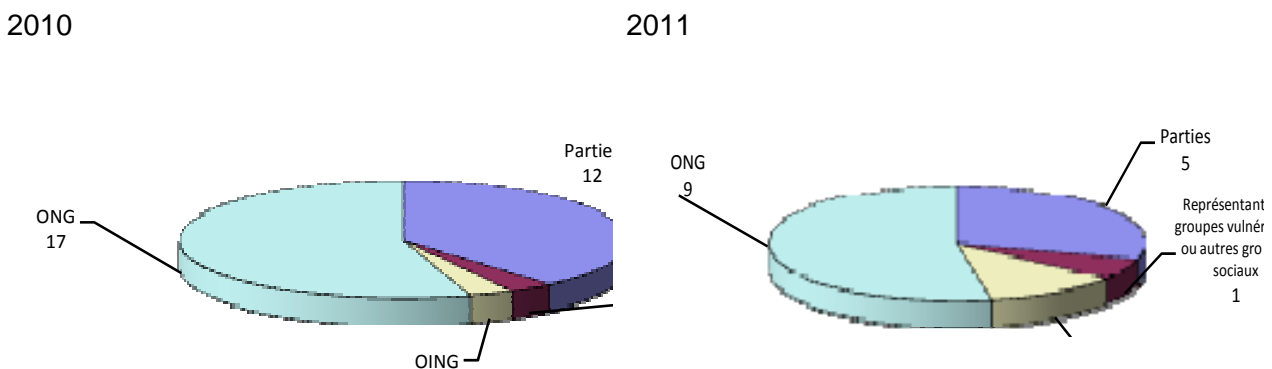
Recommandation 8 : Fixer des objectifs précis pour la mobilisation des ressources, articulés autour des objectifs indiqués dans le cadre de résultats. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 9 : Mettre au point une stratégie de sortie qui permettra au FIDC de mettre un terme à ses opérations lorsque 1) ses objectifs auront été atteints, ou 2) il apparaîtra clairement qu'ils ne seront jamais atteints faute de ressources. (Comité intergouvernemental)

Chapitre 3 Pertinence, efficacité et durabilité des projets financés par le FIDC

95. Le présent chapitre répond aux questions soulevées dans la partie B de l'évaluation à propos des projets financés pendant le premier cycle de financement, en 2010. Le rapport d'évaluation étudie spécifiquement la pertinence de ces projets, leur efficacité, leur durabilité, leur visibilité, la mesure dans laquelle ils favorisent l'égalité des genres, et il formule un certain nombre de recommandations sur les mesures à prendre pour renforcer ces aspects à l'avenir. La pertinence globale du FIDC a également été examinée de façon plus générale au Chapitre 2 du présent rapport. Les problèmes que pose le suivi des projets sont traités à la section 5.9 du Chapitre 5, et tout ce qui concerne la gestion financière des projets est examiné au Chapitre 6.
96. Le présent chapitre contient également un certain nombre d'encadrés (encadrés 1 à 8) qui donnent des informations sur des projets dont on a estimé dans l'évaluation qu'ils étaient novateurs du point de vue de l'approche utilisée, des résultats obtenus ou des partenaires associés à leur mise en œuvre. Ils constituent des exemples qui pourraient inspirer d'autres acteurs en train d'élaborer des initiatives visant à faire émerger un secteur culturel dynamique dans leurs pays respectifs. Rendre ces expériences (et d'autres encore) accessibles à des parties prenantes dans le monde entier devrait faire partie de l'ensemble des efforts de gestion des connaissances relatives au FIDC et à la Convention de 2005. (Pour en savoir plus à ce sujet, se reporter au Chapitre 4 sur la gestion des connaissances). Certains de ces projets pourraient aussi être analysés plus en détail et communiqués sous forme d'études de cas montrant quels types d'approches pourraient être utilisés par d'autres acteurs.
97. Pendant le premier cycle de financement en 2010, des subventions ont été accordées pour 31 projets dans 25 pays. Douze de ces projets ont été mis en œuvre par des Parties, 18 par des organisations de la société civile et un par des représentants de groupes vulnérables ou autres groupes sociaux.

Figure 2 Projets dont le financement par le FIDC a été approuvé, par catégorie de demandeur



Source : site Web du FIDC

98. Les évaluateurs ont analysé les projets de 2010 sur la base des données recueillies lors de leurs visites dans trois pays bénéficiaires, des entretiens qu'ils ont eus (avec plusieurs autres bénéficiaires de projets, avec le panel d'experts et des membres du Secrétariat), et des rapports descriptifs finals soumis par les bénéficiaires lors de l'achèvement des projets. Au 31 juillet 2012, 17 bénéficiaires de projets sur 31 avaient remis leur rapport descriptif final. Ce sont ces documents qui ont été pris en compte pour le présent exercice d'évaluation.

3.1 Pertinence

99. L'évaluation a montré que les projets ayant fait l'objet du premier cycle de financement en 2010 étaient dans l'ensemble, sur le plan thématique, conformes aux domaines d'intervention et aux priorités de financement définis par les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC. Neuf des 31 projets approuvés en 2010 concernaient la politique culturelle tandis que 22 avaient trait à la création ou au renforcement d'industries culturelles. Dans certains cas, la classification des projets de 2010 a semblé quelque peu ambiguë, deux projets concernant en réalité le renforcement des industries culturelles ayant été classés dans la catégorie des politiques culturelles. Cette ambiguïté n'a pas été observée pour les projets approuvés en 2011.
100. Bien que les projets retenus pour être financés aient été globalement conformes aux objectifs et domaines d'intervention du FIDC, les considérations stratégiques qui ont motivé leur sélection n'ont pas toujours été évidentes. Si bon nombre de ceux qui ont été financés en 2010 étaient convaincants sur le plan des approches utilisées, des résultats à atteindre et de leur possibilité d'être reproduits ou de servir d'exemples, tel n'a pas été le cas pour la totalité d'entre eux. En d'autres termes, on n'a pas pu déterminer avec certitude pourquoi certains projets avaient été retenus plutôt que d'autres.
101. Comme on l'a vu au Chapitre 2 du présent rapport, si l'on veut que le FIDC soit un véritable moteur du changement dans les pays en développement ainsi qu'un outil efficace permettant de montrer comment faire vivre la Convention de 2005, il faut utiliser ses ressources de la façon la plus stratégique possible. Des indications sur de possibles orientations stratégiques sont fournies au Chapitre 2. Quelles que soient les considérations stratégiques qui guideront les travaux à l'avenir, il est nécessaire qu'elles soient claires et correctement communiquées au Secrétariat et au panel d'experts afin qu'ils disposent des orientations nécessaires.
102. L'évaluation avait aussi pour mission de déterminer dans quelle mesure les projets sélectionnés étaient adaptés aux besoins spécifiques des pays bénéficiaires et des groupes cibles. L'étude des documents et les entretiens avec les parties prenantes sur le terrain (bénéficiaires de projets, homologues gouvernementaux des bénéficiaires, autres acteurs nationaux et internationaux basés dans les pays respectifs, et personnel des unités hors Siège de l'UNESCO) ont confirmé que les projets conduits dans les pays visités et/ou consultés répondaient bien aux besoins des groupes cibles. Cependant, faute de données suffisantes, l'évaluation ne peut aboutir à aucune conclusion générale permettant d'affirmer que l'intégralité des projets financés par le FIDC a répondu aux besoins des groupes cibles.
103. L'analyse des informations contextuelles relatives aux projets pour lesquels un financement a été demandé a été jugée difficile dans le cadre du présent exercice et pour les membres du panel d'experts. En effet, la plupart des évaluations réalisées par les Commissions nationales n'ont fourni qu'une analyse très succincte des besoins et priorités des pays dans les domaines des politiques culturelles et/ou des industries culturelles. (Pour plus d'informations sur ce point, voir la section 5.4 du Chapitre 5).

3.2 Efficacité

104. Comme indiqué plus haut, lors de la rédaction du présent document, IOS n'avait pu examiner qu'un peu plus de la moitié des rapports finals relatifs aux 31 projets dont le financement avait été approuvé en 2010. S'agissant des quatorze projets restants, leur mise en œuvre avait pris du retard et/ou le rapport descriptif final n'avait pas encore été remis au Secrétariat.
105. Sur la base des informations disponibles, il est ressorti de l'évaluation que la majeure partie des 17 projets avaient atteint leurs résultats escomptés (comme indiqué dans le rapport final et confirmé par les données recueillies lors des visites sur place), ou étaient au moins en mesure de mener à bien la plupart des activités prévues. Presque tous les rapports

descriptifs finals soumis par les organisations bénéficiaires font état d'activités achevées et de résultats obtenus, et dépassent rarement la partie « produits » de l'analyse. Dans certains cas, cela tient au fait que la durée du projet était trop brève pour que des résultats puissent être atteints ; parfois aussi, il n'avait été procédé au départ à aucune planification au-delà du niveau des résultats. Il est donc difficile pour la présente évaluation de tirer des conclusions concernant les produits.

106. Toutefois, un certain nombre de projets remarquables méritent d'être mentionnés pour la qualité de leurs réalisations. Bon nombre d'entre eux portent sur le renforcement des capacités des (futurs) artistes, des administrateurs culturels, des techniciens et des simples citoyens :

- En Argentine, la *Fundación Teatro Argentino de La Plata* a créé une école de formation technique aux arts de la scène pour jeunes et adultes, et a inauguré le premier cycle de cours. Ces derniers développent diverses compétences liées à la production théâtrale, comme la scénographie, la menuiserie, la coiffure et le maquillage, l'éclairage, la conception de l'espace scénique, l'art dramatique, les costumes, la photographie théâtrale, etc. Ce programme de formation contribue non seulement à la sauvegarde de métiers d'artisanat mais aussi au développement d'expressions culturelles contemporaines. Il s'adresse en outre à des stagiaires de segments vulnérables et non protégés du marché du travail, et répond à un besoin de compétences qui s'exprime aussi bien en Argentine que dans toute la région (pour plus d'informations, voir Annexe B : Profils des projets examinés).
- À Sainte-Lucie, la *Cultural Development Foundation* a formé plus de 200 joueurs débutants de steel pan et a rouvert trois centres communautaires de formation à ces instruments de percussions métalliques, faisant revivre ainsi une forme populaire de musique insulaire. Après six mois de cours, les jeunes ont pu montrer ce qu'ils avaient appris lors du grand festival de steel pan auquel ce projet a redonné vie après plusieurs années d'interruption.
- Au Guatemala, l'*Instituto de Relaciones Internacionales e Investigaciones para La Paz (IRIPAZ)* a conçu un stage d'« initiation à la communication audiovisuelle interculturelle » et créé le Centre de formation à la création audiovisuelle du Guatemala afin de former 27 jeunes hommes et jeunes femmes des communautés autochtones à la création audiovisuelle. Ce projet a réussi non seulement à former ces jeunes mais à mettre en relation pour la première fois les communautés mayas, xincas et garifunas autour d'une activité de ce type (pour plus d'informations, voir encadré 7).
- Au Sénégal, *Kër Thiossane* a organisé des ateliers et des sessions de formation à la production artistique numérique (art graphique, infographie, communication visuelle, production audiovisuelle, etc.) pour toute une série de parties prenantes : artistes, journalistes, metteurs en scène, informaticiens, étudiants, patients hospitalisés, etc. Grâce à son approche multidisciplinaire, cette ONG a réussi à encourager la rencontre entre des formes artistiques traditionnelles et les nouvelles technologies comme moyen d'expression de personnes d'origines très différentes (pour plus d'informations, voir Annexe B : Profils des projets examinés).
- Au Niger, la *Compagnie Arène Théâtre* a organisé une série d'ateliers de formation à l'administration et la gestion théâtrales ainsi qu'à l'écriture dramatique. Sept administrateurs de troupes théâtrales et treize jeunes ont ainsi été formés, et à la fin des ateliers, six courtes pièces de théâtre ont été rédigées et produites. Elles ont ensuite été jouées lors de la cinquième édition du festival de théâtre *Émergences* à Niamey.

- Au Togo, la *Coalition togolaise pour la diversité culturelle* a formé 20 artisans, dont 6 femmes, à de nouvelles techniques de production et de dessin artistiques ainsi qu'à l'utilisation des technologies numériques. Les cours ont été consacrés à diverses formes d'expression artistique : sculpture, peinture, dessin, travail du cuir, macramé, batik, tissage, menuiserie et céramique. Les artistes ont pu s'initier à d'autres techniques et échanger leurs expériences lors du *Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou*. Le contact avec des techniques et des styles nouveaux a encouragé les artisans à évoluer dans leurs créations et à acquérir une plus grande confiance en eux. Ils ont ensuite pu exposer et vendre, lors d'une foire nationale, les œuvres produites grâce à ces techniques nouvellement acquises.
 - Au Tchad, l'*Institut international du théâtre* a organisé une série de stages de musique, théâtre, administration théâtrale et communication à l'issue desquels ont été formés dix artistes et quatorze animateurs culturels du Tchad, du Cameroun et de la République centrafricaine. Un site Web (www.themacult.org) a été créé pour promouvoir le travail d'artistes tchadiens et un petit stand a été monté dans un théâtre de Ndjamena pour vendre les œuvres produites pendant les stages.
 - Au Congo, l'État a souhaité aider l'*École de peinture de Poto-Poto* en l'équipant d'un laboratoire informatique pour initier les artistes aux technologies de l'information et de la communication. La construction du laboratoire ayant pris plus de temps que prévu, les cours devaient démarrer en juillet 2012. Une base de données sur les artistes de l'école est également en cours d'élaboration.
107. Si les projets décrits ci-dessus ont permis à divers acteurs de développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles, on peut s'interroger sur les avantages à long terme de certains d'entre eux. Dans leur majorité, ils ont formé un nombre assez limité de personnes. Les informations disponibles n'indiquent pas clairement si elles pourront utiliser leurs nouvelles connaissances dans leur future activité professionnelle, ni même s'il existe dans leur pays un marché pour ces techniques. Une fois achevées les activités prévues, la nature du suivi, si tant est qu'il en existe, dont feront l'objet les stagiaires n'est pas toujours bien visible. L'évaluation ne remet pas en cause l'opportunité d'avoir financé tous ces projets mais elle constate que leur durabilité est souvent incertaine (voir ci-dessous la section relative à la durabilité).
108. D'autres projets ont également produit des résultats : Au Cameroun, l'*Association pour la Promotion de l'Audiovisuel et du Spectacle (APPAS)* a créé une banque de données sur les productions cinématographiques et audiovisuelles, la « BIMAC », qui contient actuellement 155 films numérisés. Elle a également formé son personnel à l'administration ainsi qu'au montage et à la numérisation des films. En Argentine, la *Fundación Kine, Cultural y Educativa* a organisé la 8^e édition du festival cinématographique au cours duquel ont été présentées des productions audiovisuelles réalisées par des enfants et des jeunes ; elle possède actuellement plus de 3000 œuvres dans sa bibliothèque qui constitue désormais une référence pour les réalisateurs (pour plus d'informations, voir Annexe B : Profils des projets examinés). Au Bénin, *World Rhythm Productions* a installé autour de Cotonou 100 stands où sont vendues les œuvres musicales de quatre artistes qui ont signé un contrat avec cette compagnie. Au Tchad, les artistes qui ont suivi les cours organisés par l'*Institut international du théâtre* ont produit un CD comportant huit chansons ainsi qu'une pièce enregistrée sur DVD. Au Guatemala, le projet d'*IRIPAZ* a abouti à la production par les communautés autochtones du pays d'un film intitulé « Destinos Cruzados ».
109. Pour certains de ces projets, les résultats obtenus, certes importants en soi, n'ont pas apporté aux bénéficiaires une valeur ajoutée aussi importante que celle du processus engagé pour les atteindre. Ainsi, le festival cinématographique en Argentine a fourni aux jeunes participants une plate-forme leur permettant d'avoir des échanges en tant que producteurs, public et jury de leurs propres films. Le processus à l'œuvre leur a permis de

s'autonomiser et a renforcé leurs capacités de s'acquitter des responsabilités qui leur ont été confiées. Il a également favorisé les échanges entre jeunes d'origines et de groupes sociaux différents qui normalement n'auraient pas eu l'occasion de se rencontrer. S'agissant d'autres projets, comme au Cameroun (banque de données sur les productions audiovisuelles et cinématographiques africaines) et au Bénin (100 stands de vente d'œuvres musicales), c'est le résultat final qui constitue une réalisation considérable. Dans certains cas, on ignore encore l'usage qui sera fait de ces résultats, en particulier parce qu'on ne dispose d'aucune information sur leur promotion et leur diffusion.

110. S'il est prématuré de parler de changement dans les politiques culturelles des pays, plusieurs projets ont néanmoins permis des avancées à cet égard (voir également les encadrés 3, 8, 5 et 1).

- Au Burkina Faso, le *Ministère de la culture, du tourisme et de la communication* a conçu et réalisé une étude nationale sur la contribution du secteur culturel au développement économique et social du pays. Il dispose désormais de données actualisées sur l'impact que peut avoir la culture sur la création d'emplois et sur sa contribution au PIB du pays. Le Ministère peut maintenant compter sur une base de données incluant 453 animateurs culturels.
- Au Laos, la *Commission nationale pour l'UNESCO* a organisé pour les membres de plusieurs ministères un séminaire sur la Convention de 2005 qui a permis de mieux faire connaître les grands principes de cet instrument et a recensé les lois en vigueur sur les domaines auxquels il fait référence.
- Au Mexique, la *Mairie de Toluca*, en collaboration avec le réseau U40, a organisé la toute première réunion sur la diversité culturelle ouverte au public. Cette manifestation a réuni 650 personnes de neuf régions du Mexique et de quatorze pays pour un riche débat sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles. Elle a débouché sur la création d'un réseau U40 pour le Mexique et sur la formulation de plusieurs propositions en vue d'une action future.

Encadré 1 Travailler avec les jeunes d'un quartier marginalisé de Montevideo (Politique culturelle)

La municipalité de Montevideo (*Intendencia de Montevideo*) entreprend actuellement un projet visant à inverser le processus d'exclusion sociale des jeunes du quartier du Bassin de Casavalle, au nord de la capitale uruguayenne. La ville organise des ateliers pour former des jeunes à la musique, fournit les équipements nécessaires pour que les musiciens puissent répéter et se produire, et organise des expositions artistiques et des représentations culturelles. En associant les jeunes aux activités culturelles, la municipalité espère venir à bout des obstacles économiques et sociaux qui empêchent ce quartier de s'intégrer pleinement dans la société.

111. Outre bon nombre des initiatives de renforcement des capacités mentionnées ci-dessus, plusieurs projets ont abouti à la mise en place ou au développement d'industries créatives dans les pays (voir également les encadrés 6, 7, 4 et 2).

- Par exemple, l'introduction du projet Comparsa dans le quartier de Maracana, à Montevideo, a permis de mobiliser la communauté autour de la production et de la promotion de la musique et de la danse. Plusieurs activités ont été organisées pour former les habitants à la formation d'une comparsa (groupe de musiciens et de danseurs) : techniques d'assemblage, réparation de batteries, techniques de percussion, techniques de danse (danse africaine et candombe) (pour plus d'informations, voir encadré 1 et Annexe B : Profils des projets examinés).

- *Au Sénégal, Optimiste Productions a créé Yakaar, un centre de formation ayant pour objet de faire acquérir aux professionnels de la scène les qualifications nécessaires pour pouvoir intervenir lors de manifestations musicales et culturelles dans la région. Quatorze jeunes ont suivi une formation de trois mois et demi dans les domaines suivants : gestion des arts de la scène, électricité, éclairages, son, gestion de projets, etc., puis ont trouvé des stages afin de mettre en pratique leurs nouvelles compétences. La région manque actuellement de techniciens qualifiés capables de travailler lors de divers événements, et Yakaar espère pallier cette insuffisance en développant les compétences nécessaires et en formant les individus à faire eux-mêmes de la formation (pour plus d'informations, voir Annexe B : Profils des projets examinés).*
- *Business and Arts South Africa (BASA) a mis au point une nouvelle approche du financement des arts et a attiré l'attention du secteur privé sur les perspectives offertes par le mécénat (voir encadré 2 pour plus d'informations).*

Encadré 2 Guide à l'usage des entreprises pour les encourager à financer les arts en Afrique du Sud (Industries culturelles)

Dans le cadre d'une initiative associant le Ministère des arts et de la culture et les entreprises, *Business and Arts South Africa (BASA)* a élaboré un projet consistant à promouvoir le financement des arts par les entreprises du pays. BASA a élaboré un guide pour aider le secteur privé à planifier, gérer et utiliser plus efficacement le mécénat d'entreprise. Ce guide est disponible gratuitement sur le site Web de l'organisation à l'adresse suivante : www.basa.co.za.

112. Plusieurs projets ont subi des retards au niveau de la mise en œuvre et ont rencontré des difficultés. Certains ont été retardés ou reformulés en raison de la situation politique des pays concernés. Ainsi, les élections et un changement de gouvernement ont entraîné la dénonciation d'un accord de partenariat au Guatemala et la signature d'un nouvel accord. Au Sénégal, il a fallu reporter un dernier atelier de *Kër Thiossane* en raison des violences préélectorales. Au Mali, le coup d'État et les violences qui l'ont accompagné ont limité la participation des régions du nord du pays à certaines activités prévues avec l'Assemblée nationale. À Madagascar, certains donateurs ayant hésité à s'engager en raison de la situation politique, il a été difficile pour le bénéficiaire d'assurer la durabilité du projet. Au Niger, le festival de théâtre *Émergences* qui avait dû être reporté en raison des élections a eu lieu finalement en avril 2012.
113. Parmi les autres difficultés signalées par les organisations bénéficiaires, il y a eu la recherche de nouveaux partenaires pour mettre en œuvre les activités du projet, certains ayant annulé leur participation à la dernière minute, et l'embauche de personnel qualifié pour le projet. En outre, plusieurs organisations ont dû mobiliser le secteur privé dans leurs pays respectifs. Quelques-unes ont eu du mal à mettre en œuvre leur projet car elles ne pouvaient pas faire l'avance des fonds (cette question est examinée au chapitre 6 consacré à la gestion financière).
114. En règle générale, il a été difficile, à partir des rapports finals remis au Secrétariat par les organisations bénéficiaires, de déterminer les effets à long terme qui ont été produits. Pour certains bénéficiaires, la durée du projet était trop brève pour que de tels effets puissent être obtenus, ou alors ils n'ont pas été signalés faute d'un mécanisme permettant de les repérer. Pour d'autres, le projet tel qu'il était conçu n'allait pas plus loin que le niveau du résultat.

Recommandation 10 : Veiller à ce que les futurs projets sélectionnés pour être financés par le FIDC incluent, au stade de la planification, des objectifs à court terme et à long terme aux niveaux des résultats et des produits, et à ce qu'il soit rendu compte de ce qui a été obtenu à ces deux niveaux. (Comité intergouvernemental).

3.3 Bénéficiaires des projets

115. Les projets financés par le FIDC ont été conçus pour bénéficier à de nombreux acteurs différents. Près des deux tiers des projets financés par le FIDC en 2010 ont été soumis par des organisations de la société civile ; cependant, les ONG ont également été au nombre des bénéficiaires des projets entrepris par plusieurs Parties. Ainsi, au Mexique, la Réunion interaméricaine pour la diversité culturelle organisée par la Mairie de Toluca a réuni 650 membres d'organisations de la société civile de neuf régions et de quatorze pays. Au Burkina Faso, le gouvernement a réalisé une enquête et recensé 453 animateurs culturels dans tout le pays.

Encadré 3 Organisations de la société civile travaillant avec les autorités locales au Mali (Politique culturelle)

Le projet de l'ONG malienne *Acte Sept* intitulé « Coalition pour la diversité culturelle » a pour objet de mieux faire comprendre la Convention de 2005 à un grand nombre de parties prenantes nationales. Cette organisation a réuni des responsables locaux et des organisations culturelles de huit régions et d'un district afin de constituer des coalitions régionales pour la diversité culturelle ainsi qu'une coalition nationale malienne. Elle a également coopéré avec des acteurs locaux et des organisations culturelles de plusieurs villes dans cinq régions afin d'élaborer des politiques culturelles locales. En avril 2011, elle a organisé un congrès national réunissant des membres d'organisations culturelles régionales, des représentants du gouvernement de chacun des 49 « cercles », des délégués de chaque capitale régionale et des représentants d'organisations de coopération internationales et d'ambassades. À la fin du projet, *Acte Sept* avait réussi à rallier la société civile et les autorités locales à la cause commune de la promotion de la diversité culturelle.

116. Plusieurs projets approuvés ont ciblé les enfants et les jeunes. À Sainte-Lucie, on s'est attaché à apprendre à des jeunes de 7 à 20 ans à jouer du steel pan. Au Guatemala, le projet a permis de former 27 jeunes hommes et jeunes femmes à la production audiovisuelle. En Uruguay, un des projets a consisté à organiser diverses activités de musique et de danse pour des enfants et des jeunes du quartier de Maracana, au nord de Montevideo. En Argentine, la Fundación Kine, Cultural y Educativa a organisé la 8^e édition d'un festival cinématographique au cours duquel ont été présentées les productions audiovisuelles d'enfants et de jeunes âgés de 5 à 25 ans. Dans la plupart des projets impliquant des enfants, les écoles et les enseignants ont également bénéficié directement ou indirectement des activités.

117. De nombreux projets ont visé des artistes de diverses disciplines, mais plus particulièrement des musiciens, comme à Sainte-Lucie, en Uruguay, au Bénin et au Tchad. D'autres se sont attachés à renforcer les capacités des artistes confirmés et novices (peintres, artisans, comédiens et autres professionnels du théâtre), comme au Guatemala, au Congo, au Tchad, au Togo, au Niger, en Argentine, à Madagascar et au Sénégal. Bon nombre de ces projets ont également compté parmi leurs bénéficiaires des techniciens tels que metteurs en scène, organisateurs de festivals, etc.

Encadré 4 Mettre en relation les artistes et les entreprises à Madagascar (Industries culturelles)

Le projet de l'ONG *CITE* avait pour objet de faire revivre l'industrie textile du lambahoany à Madagascar. Cette ONG a fait appel à neuf artistes locaux qui ont conçu des motifs de lambahoany, et elle a facilité la conclusion d'un contrat entre les artistes et l'entreprise de textile Cotona. La *CITE* a également lancé une campagne de communication destinée à promouvoir les nouveaux motifs de lambahoany et organisé un forum sur « L'art et l'entreprise : le rôle du mécénat privé » afin d'inciter d'autres chefs d'entreprises à participer à des opérations communes avec des artistes malgaches. Ce projet a donné à des artistes et des entreprises une occasion de travailler ensemble et a contribué à mieux faire connaître cette forme d'art national.

118. Plusieurs projets s'adressaient aux responsables des politiques aux niveaux national, régional et local. Au Mali, le projet mis en œuvre par une ONG a permis de travailler avec les autorités locales des huit régions du pays et du district de la capitale pour élaborer des politiques culturelles locales. Au Laos, l'atelier organisé par la Commission nationale avait pour objet de mieux faire connaître les principes de la Convention de 2005 aux représentants de tous les ministères concernés. Au Burkina Faso, l'étude a été réalisée principalement à l'intention des responsables des politiques du pays.
119. Parmi les projets approuvés en 2010, seul celui qui a été mis en œuvre au Guatemala a visé spécifiquement les communautés autochtones, mais plusieurs autres ont associé des représentants de diverses communautés nationales, comme la Réunion interaméricaine tenue au Mexique et le festival de cinéma en Argentine. Un autre projet ciblant des communautés autochtones au Kenya a été approuvé pour l'année suivante (voir encadré 5).

Encadré 5 Reconnaître la contribution des peuples autochtones au développement culturel du Kenya (Politique culturelle)

Ce projet en cours d'exécution par l'ONG *Pastoralist Development Network of Kenya* (Réseau de développement pastoral du Kenya) a pour objet d'entreprendre et de publier une enquête qui permettra de reconnaître les contributions des peuples autochtones du pays au développement culturel national. Il est notoire que les communautés autochtones du Kenya représentent environ 70% des groupes ethniques les plus pauvres du pays et pourtant, c'est d'elles que dépend très largement le secteur du tourisme. Il n'en demeure pas moins que l'importance de leurs expressions culturelles et de leur contribution au tourisme est insuffisamment reconnue. Ce projet, qui constitue un bon exemple de promotion de la diversité des expressions culturelles des communautés autochtones, a contribué à faire progresser un des objectifs de la Convention de 2005.

120. La contribution des projets à l'égalité des genres a été rarement traitée dans les rapports finals des organisations bénéficiaires, à quelques exceptions près, comme au Guatemala et au Togo où les participants comptaient spécifiquement un certain nombre de femmes. (Pour plus d'informations, voir la section 3.5 du présent chapitre).
121. Parmi les autres bénéficiaires des projets approuvés, il y avait des universités et institutions académiques, comme au Mali, au Laos, au Burkina Faso et au Mexique. Il y avait également le grand public, comme au Mexique où la conférence a été ouverte à tous, au Guatemala et en Argentine où les projections des films produits étaient publiques, tout comme les ateliers de Kër Thioussane sur les nouveaux médias au Sénégal. Les projets mis en œuvre au Bénin et au Cameroun devraient contribuer à améliorer l'accès à la musique et au cinéma du public qui s'y intéresse.

122. Comme indiqué dans l'introduction du présent rapport, plus de la moitié des projets financés par le FIDC sont mis en œuvre en Afrique. Conformément à la priorité Afrique de l'UNESCO, sur 31 projets approuvés en 2010, 18 l'ont été en faveur de l'Afrique et, en 2011, 8 sur 17.
123. En conclusion, le FIDC a réussi à faire participer des acteurs très divers, et en particulier des organisations de la société civile, à des projets concernant aussi bien la politique culturelle que les industries culturelles.

3.4 Durabilité

124. Comme indiqué dans les paragraphes ci-dessus, plusieurs projets approuvés pendant le premier cycle de financement en 2010 ont produit des résultats prometteurs, favorisant ainsi l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement. S'agissant de la durabilité des projets, la question qui se pose est de savoir si les bienfaits des diverses interventions ont des chances de se pérenniser. Il ne s'agit pas nécessairement d'assurer que les activités se poursuivront une fois les projets achevés, bien que cela puisse être indispensable dans certains cas, mais de savoir si les projets ont produit des effets structurels ou ont permis de prendre des mesures et de créer les conditions favorables à la mise en place d'effets structurels. (Aux fins de la présente évaluation, les effets structurels s'entendent des effets produits au niveau des politiques, et/ou de la preuve concrète apportée par les bénéficiaires de leur volonté, de leur intention et de leur capacité de continuer à œuvrer en faveur de l'émergence d'un secteur culturel dynamique).
125. L'évaluation a montré que la durabilité de plusieurs projets de 2010 n'était pas garantie. En réalité, des principaux critères de qualité évalués pour chaque projet, c'est celui de la durabilité qui a été jugé le plus difficile à définir. Sont visés plus particulièrement plusieurs projets qui portent sur la création et/ou le renforcement des industries culturelles et qui n'ont pas réussi à prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que leurs retombées positives puissent se poursuivre après eux. Les manifestations et les causes de ce manque de durabilité sont multiples.
126. Certains projets étaient tout simplement conçus au départ sans aucune mesure de durabilité, ou, s'il en existait, elles étaient trop vagues et insuffisamment étudiées. D'autres avaient prévu des mesures qui devaient assurer la durabilité des interventions, comme l'élargissement du cercle des partenaires, la mobilisation de ressources supplémentaires, des démarches auprès d'homologues gouvernementaux pour peser sur l'élaboration des politiques et des stratégies, etc. Mais, dans bien des cas, ces mesures n'avaient pas été mises en œuvre faute de temps ou de capacités, ou n'avaient pas encore été suivies d'effets une fois le projet achevé. Les bénéficiaires se sont ainsi trouvés dans une situation de grande incertitude quant à l'avenir de leurs travaux et à la poursuite de ce qu'ils avaient engagé.
127. Quelques projets s'étaient montrés très ambitieux quant aux résultats à atteindre en un an. Pour certains d'entre eux, ces ambitions étaient irréalistes. En effet, les projets qui visent à provoquer un véritable changement culturel, y compris un changement de mentalités, de valeurs et de comportements, ont généralement besoin de plus d'une année pour obtenir des résultats et les consolider. De même, un temps plus long est nécessaire pour produire un impact sur les politiques. Jusqu'à présent, tous les projets financés par le FIDC avaient une durée initiale d'un an, même si, dans certains cas, cette durée a été ultérieurement prolongée. Compte tenu des éléments constatés lors de l'évaluation, il est recommandé d'approuver également à l'avenir des projets d'une durée de deux ans, si leurs caractéristiques l'exigent.

Encadré 6 Contribution de la culture à la cohésion sociale et au règlement des conflits (Industries culturelles)

La *FLACSO-Uruguay*, le *SERPAJ* (Service Paix et Justice) *Uruguay*, et *La Clinica Comparsa* se sont mobilisés pour aider le quartier de Maracana au nord de Montevideo à former une « comparsa », orchestre de musiciens, percussionnistes et danseurs qui défilent revêtus de costumes bariolés. La « comparsa » a participé à deux parades de carnaval dans le quartier ainsi qu'à la parade des « Llamadas », événement qui a été retransmis à la télévision nationale. Pour les jeunes et les adultes de ce quartier défavorisé, la « comparsa » représente un « lieu » pour être ensemble, apprendre à jouer des percussions ou danser le candombe, mais elle leur donne aussi l'occasion de s'exprimer et d'acquérir des valeurs personnelles et sociales qui retentissent sur toute la communauté. Les participants ont commencé à comprendre que ce projet leur apportait beaucoup plus que ce qu'ils attendaient initialement de la formation d'une « comparsa » car il a renforcé leur cohésion sociale et leur intégration dans la communauté.

128. Le fait que la plupart des projets financés sont des initiatives autonomes est un autre aspect qui retentit sur leur durabilité. Aucun projet financé en 2010 n'a été systématiquement lié à d'autres activités menées par l'UNESCO dans les pays bénéficiaires, par exemple à des initiatives financées sur le budget ordinaire, au volet thématique sur la Culture du Fonds OMD et à d'autres actions dans les domaines de la culture et du développement. (Deux projets en Asie financés et mis en œuvre avec la participation du Bureau régional de l'UNESCO à Bangkok, et les projets au Guatemala et au Pérou comportant le jeu de créativité *Kit Diversidades*, un outil visant à initier les jeunes à la créativité et à la diversité, font exception à cette règle). Certes, les bureaux hors Siège de l'UNESCO ont toutes été informées des projets financés par le FIDC dans leurs pays respectifs et certaines ont même eu des contacts avec les partenaires d'exécution, mais il n'existe aucun mécanisme qui assure systématiquement la complémentarité et les synergies nécessaires entre ces projets et d'autres activités de l'UNESCO au niveau des pays.
129. On a observé qu'aucun des projets financés en 2010 ne semble avoir tiré parti de programmes plus vastes financés par d'autres organisations au niveau des pays. C'est aussi un point sur lequel la participation d'un bureau hors Siège de l'UNESCO pourrait faire bouger les choses en favorisant les contacts et les échanges d'expériences entre les partenaires d'un projet financé par le FIDC et d'éventuels futurs donateurs. Au niveau mondial, le Secrétariat du FIDC fait actuellement un effort considérable pour échanger des informations, éviter les chevauchements d'activité et créer des complémentarités avec l'action d'autres acteurs internationaux comme l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et la Fédération internationale des Coalitions pour la diversité culturelle (FICDC), notamment. De même, le projet financé par l'Union européenne qui s'intitule « Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement » offre certainement des possibilités de poursuivre la coopération avec les gouvernements qui ont bénéficié du FIDC et de consolider et mettre à profit le travail engagé.
130. D'une façon générale, on a constaté que les organisations récentes et moins expérimentées qui avaient reçu des fonds du FIDC en 2010 avaient tendance à rencontrer plus de difficultés pour assurer la durabilité de leurs interventions, ce qui n'est guère étonnant car les jeunes entreprises et autres nouvelles associations n'ont généralement pas la même expérience de la mise en œuvre institutionnelle, ni les mêmes capacités, les mêmes contacts et les mêmes partenaires que les organisations établies de plus longue date. Il est donc en soi plus risqué de travailler avec des organisations de création récente.
131. Pour autant, l'évaluation ne laisse pas entendre que le FIDC ne devrait pas financer ces organisations à l'avenir. Aucun secteur culturel dynamique n'émergera dans les pays en développement si l'on ne crée pas de nouvelles organisations pour développer des industries culturelles. Le FIDC doit néanmoins bien connaître les risques inhérents à ce type de coopération et prendre les mesures nécessaires pour les atténuer. Il devrait, par exemple,

porter une attention accrue aux questions de durabilité lors du processus de sélection, renforcer le suivi et la coopération avec les bureaux hors Siège pour améliorer la complémentarité et les synergies entre les projets qu'il finance et d'autres activités de l'UNESCO, et travailler avec d'autres organisations, alliances et donateurs internationaux afin de démultiplier son action et conjuguer les efforts de chacun.

Recommandation 11 : Veiller à ce que la durée des projets financés par le FIDC soit adaptée à la nature de leurs objectifs. Il peut être nécessaire de prévoir une durée de deux ans pour des projets qui visent à produire un changement culturel durable, y compris dans les croyances, les valeurs et les comportements, ou un impact sur les politiques. (Comité intergouvernemental).

Recommandation 12 : Travailler avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO pour assurer systématiquement une complémentarité et des synergies entre les projets financés par le FIDC et d'autres activités de l'UNESCO au niveau des pays. (Secrétariat).

Recommandation 13 : Accorder une importance particulière à la durabilité des projets. Ceci doit se faire lors de la sélection des projets à financer, puis dans le cadre du suivi ultérieur et au moment de l'examen des rapports. (Secrétariat).

3.5 *Égalité des genres*

132. La Convention de 2005 souligne l'importance de la culture pour la cohésion sociale en général et, en particulier, sa capacité d'améliorer le statut et le rôle des femmes dans la société. Son article 7 sur les Mesures destinées à promouvoir les expressions culturelles affirme en outre qu'il faut s'efforcer de tenir compte des besoins particuliers des femmes ainsi que de divers groupes sociaux lors de la mise en œuvre de ces mesures. Dans le chapitre des Directives opérationnelles consacré à cet article, il est indiqué que ces politiques et mesures culturelles devraient favoriser la pleine participation et l'engagement de tous les membres de la société contribuant à la diversité des expressions culturelles, en particulier les minorités, les peuples autochtones et les femmes.
133. Dans les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC, les groupes vulnérables et autres groupes sociaux identifiés dans la Convention figurent parmi les bénéficiaires. Il n'est pas fait expressément mention des femmes ni de l'égalité des genres comme ayant un lien spécifique avec la création d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement.
134. Les différents documents du Secrétariat (formulaires de demande de financement, notes explicatives, formulaires d'évaluation technique, etc.) utilisés lors de la procédure de demande en 2010 ne faisaient pas non plus mention de l'égalité entre les sexes et n'encourageaient pas expressément les demandeurs à réfléchir à cette question ni à inclure des objectifs liés au genre dans leurs propositions. Presque aucun des projets financés en 2010 n'a pris en compte la dimension de l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre des activités proposées, et seuls quelques rapports contenaient des données ventilées par sexe ou des informations sur la façon dont le projet contribuait à l'égalité des genres. Il y a quand même eu quelques exceptions, comme l'exemple décrit dans l'encadré 7.

Encadré 7 Réfléchir au rôle du genre dans la culture (Industries culturelles)

Au Guatemala, l'*Instituto de Relaciones Internacionales e Investigaciones para la Paz (IRIPAZ)* a organisé des ateliers sur le genre dans le cadre de son cours pour les communautés autochtones intitulé « Introduction à la communication audiovisuelle interculturelle ». Les ateliers sur le thème « Femmes, culture et développement : une manière d'être au monde et de le percevoir » ont sensibilisé des hommes et des femmes d'origines maya-quiché, xinca et garifuna à l'égalité des genres et les ont encouragés à jouer un rôle de premier plan dans les industries culturelles.

135. Pour les cycles de financement 2011 et 2012, des informations et des questions spécifiques sur l'égalité des genres ont été incluses dans les formulaires de demande de financement, les guides annotés et les notes explicatives. C'est un pas dans la bonne direction. À l'avenir, il faudra aussi vérifier que le futur système de suivi du FIDC inclut des informations sur l'égalité des genres, et voir dans quelle mesure les rapports soumis par les bénéficiaires fournissent des indications sur les résultats obtenus en matière de promotion de l'égalité entre les sexes. Dans les formulaires d'évaluation utilisés par le panel d'experts, il faudrait aussi inclure une question sur la mesure dans laquelle on peut attendre d'un projet qu'il contribue à l'égalité des genres. Les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC pourraient aussi refléter l'engagement du FIDC en faveur de l'égalité des genres, par exemple au paragraphe 4 consacré aux critères d'utilisation des ressources du FIDC. Au paragraphe 16, il pourrait être demandé que le panel d'experts formule au Comité intergouvernemental des recommandations spécifiques ayant trait à la contribution du projet à l'égalité des genres.

Recommandation 14 : Inclure un critère relatif à la promotion de l'égalité des genres dans les formulaires d'évaluation utilisés par le panel d'experts et dans les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC. (Comité intergouvernemental).

3.6 Visibilité

136. Plusieurs projets ont eu une visibilité considérable au niveau des pays, principalement ceux qui incluaient des consultations régionales, nationales ou locales avec de hauts responsables gouvernementaux. Ainsi, le premier Forum ministériel de la région Asie-Pacifique sur la diversité culturelle, tenu au Bangladesh en mai 2012, a reçu une large couverture médiatique et a accru la visibilité de la Convention de 2005, de l'UNESCO et de tous les acteurs concernés. Le projet de la République démocratique populaire lao, à savoir un séminaire sur la Convention de 2005, aurait également été repris dans la presse écrite, à la radio et à la télévision.

Encadré 8 Accroître la visibilité de la Convention de 2005 dans la région Asie-Pacifique (Politique culturelle)

En mai 2012, la *Bangladesh Shilpakala Academy* (Académie nationale des beaux-arts et des arts du spectacle) qui relève du Ministère des affaires culturelles a organisé pendant trois jours un forum des ministres de la culture de la région Asie-Pacifique. Ce forum a réuni des représentants de 32 pays et a débouché sur la publication de la Déclaration ministérielle de Dacca sur la diversité des expressions culturelles, qui prie instamment les États de la région qui ne l'ont pas encore fait d' « envisager de ratifier sans tarder la Convention [de 2005] »¹⁵. Cet événement, auquel ont assisté le Premier Ministre du Bangladesh et la Directrice générale de l'UNESCO, a fait l'objet d'une large couverture médiatique, donnant ainsi une grande visibilité à la Convention de 2005.

¹⁵ Déclaration ministérielle de Dacca sur la diversité des expressions culturelles, adoptée le 11 mai 2012 lors du Forum ministériel de la région Asie-Pacifique sur la diversité culturelle.

137. Le projet du Mali sur la création de coalitions nationales et régionales pour la diversité culturelle et sur l'élaboration d'une politique culturelle régionale semble aussi avoir été bien couvert dans les médias et a fait l'objet d'un numéro spécial d'une revue locale. L'étude réalisée au Burkina Faso concernant l'impact de la culture sur le développement économique et social du pays, a été accompagnée d'une campagne de communication destinée, entre autres, aux acteurs gouvernementaux et aux animateurs culturels. La presse a parlé de l'événement au cours duquel l'étude a été lancée et de l'atelier de validation.
138. Certains projets sur les industries culturelles ont également réussi à avoir un certain retentissement. Par exemple, le projet du Guatemala sur la communication sociale interculturelle par la création audiovisuelle a créé des sites Web pour se faire connaître et diffuser des informations sur le centre de formation qu'il a créé, et a utilisé Facebook à cet effet. De même, plusieurs chaînes de télévision ont rendu compte de certains aspects du projet. Au Sénégal, le projet Yakaar a diffusé des informations sur ce centre de formation à l'aide de dépliants, d'affiches et de spots télévisés. La *Cultural Development Foundation* de Sainte-Lucie a coopéré avec la télévision et la presse écrite locales pour rendre compte des activités de son projet sur l'art du steel pan. Le grand festival de steel pan a même été retransmis à la télévision nationale. Au Niger, le projet a été évoqué dans les journaux, à la radio et à la télévision. Au Togo, il a été présenté deux fois aux informations nationales et un documentaire sur les artistes qui ont reçu une formation est en cours de production.
139. Dans l'ensemble, presque tous les projets se sont efforcés d'accroître la visibilité de leurs interventions. L'ampleur de cet effort a été variable, certaines organisations ayant largement fait connaître la Convention de 2005 et certains aspects de sa mise en œuvre, tandis que d'autres ont surtout privilégié la visibilité de leurs projets respectifs. Indirectement, ces dernières ont peut-être également contribué à mieux faire connaître les dispositions de la Convention.

Chapitre 4 Gestion des connaissances

140. On peut définir la gestion des connaissances comme « un ensemble de principes, de politiques et de pratiques au travers duquel une organisation rassemble, organise, partage et analyse délibérément et de façon exhaustive ses connaissances – qu’il s’agisse d’éléments d’observation, d’expériences ou de compétences – perçues comme une ressource stratégique »¹⁶. D’une part, la gestion des connaissances est une condition préalable indispensable à l’apprentissage organisationnel. D’autre part, l’apprentissage organisationnel génère lui-même un savoir qui devrait orienter les efforts de gestion des connaissances.
141. À l’évidence, dans le contexte du FIDC, l’apprentissage doit s’opérer non seulement au niveau organisationnel de l’UNESCO ou à celui de chaque organisation bénéficiaire, mais aussi dans l’ensemble des organisations, des différentes parties prenantes (gouvernements, ONG, secteur privé, Secrétariat, etc.) et des pays. On a vu dans un précédent chapitre que l’utilité du FIDC était étroitement liée à sa capacité de produire et de faire partager des exemples concrets illustrant la manière de faire émerger un secteur culturel dynamique dans les pays en développement. Pouvoir organiser, analyser, échanger, utiliser et exploiter les connaissances et les expériences acquises grâce au FIDC est capital pour la réussite d’une telle entreprise. Sans de véritables mécanismes de gestion des connaissances, aucun apprentissage ni échange ne peut se produire entre les différents acteurs, et les projets demeurent des initiatives isolées, non rattachées à un objectif commun plus vaste.
142. Les objectifs de la Convention de 2005 contiennent des messages importants qui touchent aux valeurs essentielles de la gestion des connaissances. L’article 19, en particulier, qui concerne l’échange, l’analyse et la diffusion de l’information, énonce les responsabilités des Parties et de l’UNESCO en la matière. Il complète également l’article 9 sur le partage de l’information et la transparence. Conformément à la stratégie de l’UNESCO pour la gestion des connaissances et les technologies de l’information et de la communication, 2012-2017, le Secrétariat de la Convention est en train d’élaborer une plate-forme de gestion des connaissances pour la Convention. Il a prévu d’y intégrer le FIDC, ce qui nécessitera en permanence des ressources humaines et financières.
143. Le Secrétariat de la Convention a déjà créé un site d’information sur la [Convention de 2005](#) et sur le [FIDC](#) qui a été enrichi durant toute la phase pilote. Les utilisateurs peuvent y trouver des informations détaillées sur le FIDC et ses ressources, y compris les contributions reçues avec indication de leur source, savoir qui est éligible au FIDC et connaître la procédure de soumission des demandes. Une section distincte contient des informations sur les deux cycles de financement des projets, 2010 et 2011. Les profils des projets présentent chaque organisation bénéficiaire, les objectifs du projet, les principales activités et fournissent des liens vers les sites Web des organisations ainsi que des articles de presse ou des exemples de mise en œuvre. Il sera important de diffuser également les réalisations ou résultats du premier cycle de mise en œuvre des projets lorsqu’ils seront disponibles, y compris les enseignements retenus, par les organisations bénéficiaires, de la coopération avec des partenaires, de l’action de sensibilisation et de la gestion d’un budget.

¹⁶ Stratégie de l’UNESCO pour la gestion des connaissances et les technologies de l’information et de la communication, 2012-2017.

144. L'évaluation confirme que de nombreux demandeurs souhaitant bénéficier du FIDC aimeraient voir des exemples de projets financés lors des cycles précédents afin d'y trouver des idées et des indications pratiques. Les organisations nationales pourraient elles aussi tirer profit de ces informations même si elles ne prévoient pas de soumettre une demande au FIDC. Malheureusement, les informations sur la Convention et le FIDC sont difficiles à trouver sur la page d'accueil de l'UNESCO car il n'y a pas de lien direct sous l'onglet Culture.
145. Le nouveau site Web créé pour la [Convention 2005 en Afrique](#) est un autre outil important de gestion des connaissances pour le Secrétariat. Il présente les divers programmes en cours en Afrique pour mettre en œuvre la Convention, comme les missions d'assistance technique financées par l'Union européenne ; il contient également des liens vers les organisations partenaires et les bureaux hors Siège de l'UNESCO dans la région et donne des informations sur des événements en rapport avec la Convention qui se déroulent en Afrique ainsi que sur des projets financés par le FIDC.
146. Toute future plate-forme de gestion des connaissances devra également prendre en compte l'action des bureaux hors Siège de l'UNESCO ainsi que les activités et stratégies d'autres organisations œuvrant dans le même registre. Ainsi, la [Fédération internationale de conseils des arts et agences culturelles \(FICAAC\)](#) est en train de mettre en ligne une [base de données internationale sur les politiques culturelles](#) établie par pays. Le site Web de la [Fédération internationale des Coalitions pour la diversité culturelle](#) est une autre ressource en ligne consacrée à la mise en œuvre de la Convention de 2005. L'OIF travaille aussi sur des questions connexes. Les pays du MERCOSUR sont en train de réaliser un atlas des bonnes pratiques en matière de diversité culturelle (Atlas de Buenas Prácticas en materia de Diversidad Cultural) et le Forum des ministres de la culture et des responsables des politiques culturelles de l'Amérique latine et des Caraïbes apporte sa coopération dans ce domaine. On pourrait citer beaucoup d'autres activités en la matière. Le Secrétariat de l'UNESCO devrait s'efforcer d'unir ces ressources aux siennes afin que les diverses initiatives internationales puissent s'enrichir mutuellement et que l'UNESCO s'emploie à renforcer la complémentarité et à atteindre un objectif commun.
147. Il faudrait compléter les informations diffusées sur la plate-forme et sur ses divers sites Web par des initiatives qui associent activement les parties prenantes à l'échange et à l'analyse des données et des pratiques, par exemple dans le cadre de séminaires, de forums et de cours en ligne. Facebook, Twitter et autres réseaux sociaux sont autant d'outils qui peuvent aussi contribuer à l'échange de connaissances et d'expériences. Pour l'instant, le Secrétariat ne les utilise pas, si bien que d'excellents moyens de diffuser l'information et le savoir ne sont pas exploités.

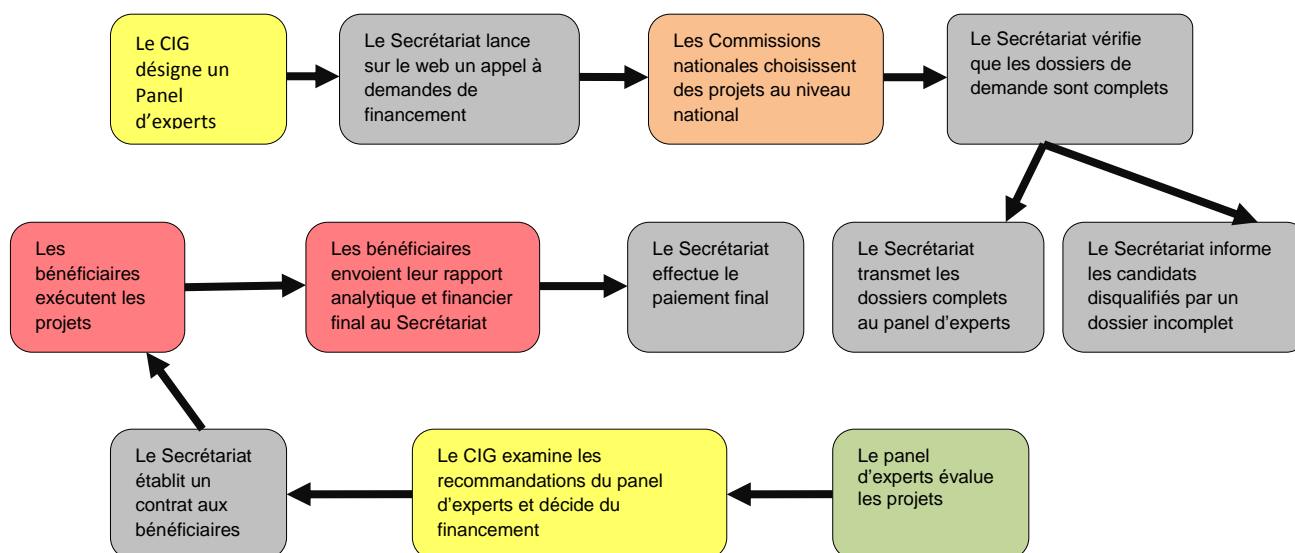
Recommandation 15 : Mettre les principaux résultats et réalisations des projets financés par le FIDC, les bonnes pratiques et les enseignements retenus à la disposition de toutes les parties prenantes afin que l'apprentissage puisse s'opérer dans l'ensemble des organisations et pays concernés. (Secrétariat).

Recommandation 16 : Dans le cadre de la future plate-forme de gestion des connaissances, compléter tous les efforts de mise en ligne d'informations sur le FIDC et la Convention par des initiatives qui sollicitent la participation active des parties prenantes afin de les intégrer à une vaste communauté d'apprentissage, et utiliser à cet effet les réseaux sociaux comme Facebook et Twitter. (Secrétariat).

Chapitre 5 Gouvernance et gestion du FIDC

148. Les modalités de gouvernance et de gestion de la phase pilote du FIDC sont énoncées dans les *Orientations sur l'utilisation des ressources du Fonds international pour la diversité culturelle* (« les Orientations »), adoptées par le Comité intergouvernemental à sa deuxième session ordinaire, et approuvées par la Conférence des Parties à sa deuxième session ordinaire. Le Comité intergouvernemental est officiellement responsable de la gestion du FIDC ; mais des responsabilités diverses ont été confiées à différents acteurs pour la diffusion de l'information sur le FIDC, ainsi que pour les procédures de sélection et d'approbation des demandes.
149. La figure ci-après montre la procédure de présentation des demandes de financement, ainsi que les modalités de sélection et d'approbation des demandes, avec les principales parties prenantes et leurs responsabilités.

Figure 3 Cycle de financement du Fonds international pour la diversité culturelle 2010-2012



Source : Orientations sur l'utilisation des ressources du Fonds international pour la diversité culturelle, Entretiens

150. La Section de la diversité des expressions culturelles du Secrétariat de l'UNESCO est chargée de seconder le Comité intergouvernemental pour la gestion du FIDC. Comme le montre la 0, le Secrétariat est chargé de lancer les appels à demandes de financement, de vérifier que les dossiers reçus sont complets, et d'envoyer un contrat aux bénéficiaires approuvés. Il entre également dans ses responsabilités d'établir toute la documentation sur l'utilisation du FIDC destinée au Comité intergouvernemental et à la Conférence des Parties. La conclusion de l'évaluation a été que malgré des moyens très limités, le Secrétariat avait déployé des efforts appréciables pour la réalisation de la phase pilote du FIDC, et que des améliorations considérables étaient intervenues pour chaque appel successif. Il n'en reste pas moins qu'avec une personne travaillant à plein temps et deux personnes à temps partiel à la gestion du FIDC, le Secrétariat n'a pas les moyens d'assumer toutes les fonctions qui lui sont dévolues, surtout pour le suivi des projets approuvés (voir section 5.9 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

151. À la fin de la phase pilote du FIDC, en juin 2012, le Secrétariat avait lancé trois appels à demandes de financement du FIDC et mis en place plusieurs dispositifs de gestion. On trouvera dans ce chapitre une évaluation des points forts et des points faibles de la gestion et de la gouvernance du FIDC, et des propositions de moyens qui permettraient de les simplifier et de les perfectionner.

5.1 Sélection du panel d'experts (quatrième session du Comité intergouvernemental)

152. Les Orientations du FIDC stipulent que pour l'évaluation des demandes de financement adressées au FIDC, « un panel d'experts est nommé pour une période biennale par le Comité à partir d'une base de données constituée d'experts proposés par les Parties. Le panel [est] nommé en fonction de critères de représentation géographique équitable et de complémentarité des expertises » (Orientations, par. 15.3).

153. Pour constituer cette base de données, le Secrétariat a adressé aux Parties une lettre où il leur demandait de lui communiquer le nom d'experts des politiques culturelles et des branches d'activité culturelles. En décembre 2009, il avait reçu 91 noms d'experts de 28 Parties. À sa troisième session, en décembre 2009, le Comité devait désigner le panel d'experts. Il avait été convenu qu'il désignerait les experts, mais que ce ne serait pas lui qui les choisirait. Au cours de sa session, il a demandé au Secrétariat de lui proposer des noms.

154. Le Secrétariat a choisi les experts qu'il a proposés au Comité compte tenu des critères suivants :

- expertise des politiques culturelles et/ou des branches d'activités culturelles ;
- expérience et perspectives nationales et internationales ;
- expérience de l'évaluation de projets ;
- diplôme universitaire ;
- excellente aptitude à rédiger dans une des deux langues de travail de l'Organisation (indispensable) et compréhension suffisante de l'autre langue de travail (hautement souhaitable).

155. Pour éviter les conflits d'intérêts dans l'évaluation des projets, il a été convenu qu'un expert ne pouvait pas être représentant de son pays au Comité ou à la Conférence des Parties, ni d'une organisation non gouvernementale nationale ou internationale¹⁷. Parmi les candidatures reçues, il n'y en avait que très peu qui satisfassent à tous ces critères ; certains groupes géographiques avaient présenté beaucoup plus de candidats que les autres. Il a donc été difficile pour le Secrétariat de choisir des experts qualifiés en respectant le critère de représentation géographique équitable énoncé dans les Orientations. Le Comité a finalement désigné pour le panel d'experts six membres dont le contrat a par la suite été renouvelé jusqu'à la fin de la phase pilote. L'évaluation a permis de constater que le nombre d'experts était suffisant.

156. En conclusion, les modalités énoncées dans les Orientations n'étaient pas suffisantes, et le déroulement de la sélection des experts n'a pas été satisfaisant. Le Comité n'a eu finalement qu'un petit nombre de candidats parmi lesquels désigner des experts qualifiés ayant l'expérience nécessaire, représentant toutes les régions et n'occupant aucune autre position susceptible de donner lieu à un conflit d'intérêts.

¹⁷ Source : Décision 3.IGC 5.

Recommandation 17 : Fixer des critères clairs pour la sélection d'un panel d'experts respectant l'équilibre des genres, et doté d'expertises complémentaires dans les domaines suivants :

- Spécialisés dans les politiques culturelles et/ou les branches d'activité culturelles ;
- Ayant l'expérience de l'évaluation de projets ;
- Ayant une expérience active de la coopération technique internationale ;
- Ayant une expérience approfondie du travail dans une des régions ;
- Comprenant l'intégration des considérations de parité et la programmation spécifique par sexe ;
- Ayant une excellente connaissance de l'anglais et/ou du français (oral et écrit) et comprenant bien l'autre langue. La connaissance de l'espagnol serait un atout. (Comité intergouvernemental)

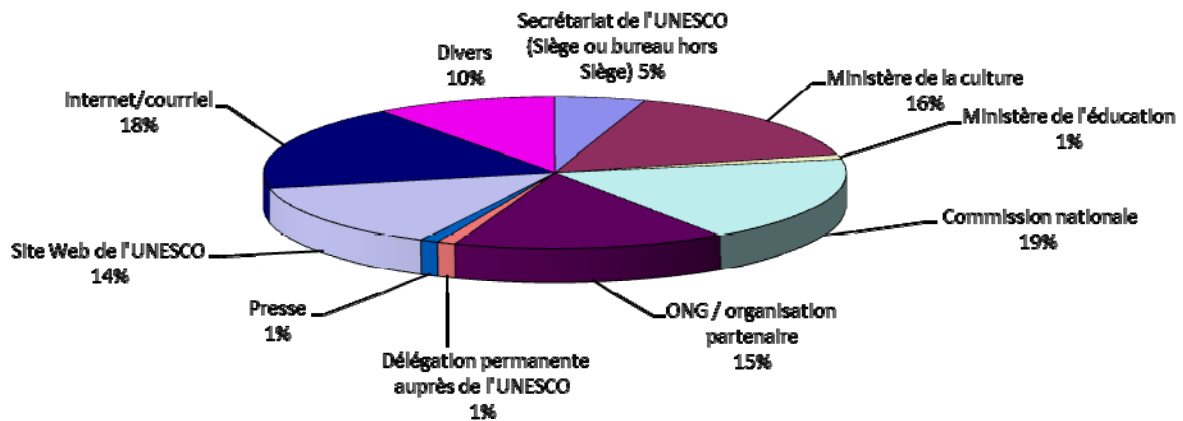
Recommandation 18 : Les membres du panel d'experts devraient être proposés par le Secrétariat et approuvés par le Comité intergouvernemental. (Comité intergouvernemental)

5.2 Appels à demandes de financement

157. Les Orientations du FIDC prévoient que « toute demande de financement doit parvenir au Secrétariat de la Convention au plus tard le 30 juin de chaque année ». Le premier appel à demandes de financement a été lancé en mars 2010, les deux suivants en mars 2011 et mars 2012.
158. Pour aider les candidats, un dossier d'information a été affiché sur le site Web en anglais et en français ; il comportait une fiche sur le FIDC, les Orientations du FIDC, une note explicative devant aider à formuler les propositions et à remplir le formulaire de demande, deux formulaires distincts de demande (l'un pour le financement d'un projet, l'autre pour une assistance préparatoire), un échéancier de présentation des demandes, une liste des États Parties à la Convention, pouvant donc présenter une demande de soutien au FIDC, et des réponses aux questions les plus fréquentes.
159. Ce même dossier a également été envoyé aux Commissions nationales, accompagné d'une lettre précisant leurs responsabilités concernant la diffusion d'informations et le déroulement de la sélection. Il leur a été demandé de diffuser l'information sur l'appel à demandes de financement, de fixer une date limite au niveau national pour la réception des demandes, d'aider les candidats à remplir les formulaires voulus, de recevoir les demandes, de vérifier que les dossiers de demande sont complets, de les examiner et d'envoyer leur rapport d'examen au Secrétariat avant le 30 juin.
160. Lors des appels suivants, le Secrétariat a perfectionné la documentation mise à la disposition des Commissions nationales et des candidats. Les réponses des parties prenantes interrogées aux fins de l'évaluation et celles des enquêtés montrent que cette information s'était substantiellement améliorée en quantité et en qualité durant la phase pilote du FIDC.
161. L'enquête auprès des candidats montre toutefois que le manque d'information en espagnol sur le FIDC a causé des difficultés à nombre d'organisations en Amérique latine. Le Secrétariat a effectué la traduction en espagnol des informations sur le FIDC (grâce à un financement extrabudgétaire de l'Espagne), mais les formulaires de demande ne sont disponibles qu'en anglais et en français, et les organisations ne peuvent présenter de demande que dans l'une de ces deux langues. Le FIDC devra considérer le fossé linguistique comme un gros obstacle qui empêche de nombreuses organisations locales d'Amérique latine de lui présenter une demande. Il faudrait naturellement prévoir des ressources supplémentaires pour donner plus d'informations en espagnol sur les formalités de demande de financement, et accepter des demandes en espagnol, ou les faire traduire en anglais ou en français.

162. La diffusion au niveau national d'informations sur le FIDC par les Commissions nationales était assez inégale selon le pays. Certaines Commissions nationales envoyaient des informations aux organisations nationales en se servant des bases de données de leurs ministères ou des réseaux de la société civile ; d'autres annonçaient l'appel à demandes de financement dans les médias ; quelques-unes organisaient des ateliers d'information. Mais un certain nombre d'entre elles n'avaient absolument rien fait pour faire connaître l'appel.

Figure 4 Comment les candidats ont-ils eu connaissance du FIDC ?



Source : Enquête auprès des candidats à une aide du FIDC

163. La figure montre comment les candidats ayant répondu à l'enquête ont eu connaissance de l'appel à demandes de financement. Ils avaient été nombreux à trouver des informations sur le FIDC en naviguant sur l'Internet, par le Ministère de la culture de leur pays ou par le biais d'ONG ou d'organisations partenaires. Il n'y avait à peu près qu'un cinquième des enquêtés ayant répondu qui avaient reçu l'information directement de leur Commission nationale. Il faut reconnaître toutefois que certains ministères et ONG qui ont diffusé l'information sur l'appel à demandes ont pu la recevoir des Commissions nationales avant de la transmettre.
164. L'évaluation a permis aussi de constater que dans quelques pays la Commission nationale n'avait pas fait passer l'information aux institutions publiques, et avait concentré ses efforts uniquement sur la société civile, pour encourager les associations à présenter une demande. En 2010, 32% des demandes présentées par les Commissions nationales au Secrétariat venaient des Parties, et 68% d'ONG nationales ou internationales et de représentants de groupes vulnérables et d'autres groupes sociaux. En 2011, 21% des demandes émanaient des Parties et 79% d'ONG nationales ou internationales et de groupes vulnérables et autres groupes sociaux. Il faut toutefois mentionner aussi que dans d'autres pays, les organisations de la société civile n'avaient pas été bien informées – ou pas informées du tout – de l'existence du FIDC, parce que des Commissions nationales avaient préféré diriger l'information en priorité vers les institutions publiques.
165. Les entretiens avec les bénéficiaires et les résultats de l'enquête ont montré que plusieurs Commissions nationales n'avaient pas une idée très claire du FIDC ni des formalités de demande de financement. Certaines ont donné aux candidats des informations erronées sur les montants que le FIDC pouvait allouer, ou n'ont pas précisé les délais stricts de présentation des demandes. Quelques organisations qui avaient reçu leurs informations de sources autres que la Commission nationale de leur pays ne savaient pas qu'il y avait une date limite de présentation au niveau du pays précédant la date limite du 30 juin. Il s'est produit de ce fait une certaine confusion, de sorte que des organisations n'ont pas présenté leur dossier à temps. D'autres Commissions nationales avaient informé assez tardivement

les organisations intéressées de l'appel à demandes et des délais au niveau du pays, ne leur laissant que très peu de temps pour constituer leur dossier. L'enquête a également fait apparaître que dans certains cas, les Commissions nationales demandaient aux organisations nationales d'acquitter une redevance pour l'expédition de leur demande au Siège de l'UNESCO. Un bénéficiaire a signalé aussi qu'une Commission nationale avait demandé une « contribution » pour avoir réussi à faire approuver le projet présenté. Globalement, les enquêtés ayant répondu ont été nombreux à douter que les Commissions nationales aient les moyens et le désir d'accomplir les tâches qui leur sont dévolues.

166. Les bureaux hors Siège ont été mis en copie de la correspondance échangée avec les Commissions nationales, et informés sur le FIDC lors de la retraite du Secteur de la culture en septembre 2010, mais il ne leur a pas été confié de rôle officiel pour l'appel à demandes. Aussi n'ont-ils été que quelques-uns à diffuser des informations concernant le FIDC sur leurs sites et dans les réseaux d'organisations partenaires.
167. En conclusion, la diffusion d'informations sur l'appel à demandes de financement du FIDC a été inefficace dans de nombreux pays. L'évaluation a permis de constater que les candidats ont été nombreux à apprendre l'existence du FIDC par leurs propres sources d'information non officielles, et non pas directement grâce à une Commission nationale. Dans plusieurs cas les candidats n'avaient pas eu connaissance des dates limites exactes au niveau national et n'avaient pas eu le temps de rédiger des propositions bien conçues. Pour éviter les malentendus sur les différentes dates limites, le Secrétariat devrait expliquer le plus clairement possible sur son site que les organisations doivent entrer en rapport avec la Commission nationale de leur pays, et que la date limite au niveau national n'est pas la date finale où les dossiers doivent parvenir au Secrétariat. De plus, il faudrait, pour que l'information sur le FIDC touche le plus de candidats possibles, faire participer d'autres entités à sa diffusion.

Recommandation 19 : Faire diffuser à l'avenir l'information sur les appels à demandes de financement par les bureaux hors Siège de l'UNESCO, les Commissions nationales, les points focaux nationaux de la Convention de 2005 et les organisations de la société civile qui ont le statut d'observateur au Comité intergouvernemental. Encourager toutes ces entités à publier des informations sur le FIDC dans les langues de leurs pays respectifs. (Secrétariat)

Recommandation 20 : Indiquer dans la communication avec les Commissions nationales et les candidats éventuels si les Commissions sont autorisées à percevoir une redevance pour l'expédition des dossiers au FIDC ou pour tout autre service assuré dans ce contexte. (Secrétariat)

Recommandation 21 : Lancer l'appel à demandes de financement six mois au moins avant la date limite du 30 juin afin que les organisations aient le temps de constituer leurs dossiers. Demander aux Commissions nationales de leur laisser deux mois au moins pour ce faire. (Secrétariat)

5.3 Demandes de financement

168. En 2010, avant le premier appel à demandes de financement, le Secrétariat a mis au point en collaboration avec le panel d'experts le premier dossier de formulaires et la documentation connexe. Les formulaires ont été modifiés après le premier appel, en fonction des retours d'information des experts et du Comité intergouvernemental.
169. La plupart des candidats avaient trouvé les formulaires clairs, mais l'enquête d'évaluation a fait apparaître qu'ils avaient semblé très longs et compliqués à certains. Des candidats ont eu du mal à saisir la différence entre ONG nationales et internationales, et donc à choisir le formulaire à remplir ; d'autres ne connaissaient pas le montant maximum du budget lorsqu'ils exposaient leur projet de budget ; d'autres ont eu du mal à formuler une proposition de projet qui corresponde aux activités visées par le FIDC. Plusieurs candidats ont dit que le mode électronique rendrait les formalités de demande beaucoup plus faciles et plus rapides.

170. L'enquête a montré aussi que certains candidats d'ONG internationales ne savaient pas très bien dans quels cas ils étaient censés obtenir des lettres d'appui des Parties pour leur projet. Il n'y avait guère d'indications sur les entités auxquelles demander ces lettres, ni sur la forme qu'elles devaient prendre.
171. Des Commissions nationales ont aidé les organisations de leur pays à présenter leur demande. Quelques-unes ont organisé des ateliers d'information et conseillé les candidats sur la façon de remplir les formulaires. Dans certains pays où remplir les formulaires en anglais ou en français faisait problème, la Commission nationale a encouragé les organisations de la société civile à lui présenter leurs demandes dans leur langue nationale. La Commission a ensuite traduit les demandes sélectionnées en anglais ou en français avant de les présenter au Secrétariat de l'UNESCO. Dans d'autres pays, les Commissions nationales n'ont offert ni information ni aide aux organisations candidates.
172. Les bureaux hors Siège de l'UNESCO ont été peu nombreux à assurer une aide aux organisations pour les formalités de la demande, car il ne leur avait pas été fixé de rôle officiel. Le bureau de Montevideo, par exemple, a organisé avec la Commission nationale uruguayenne deux ateliers pour alerter les candidats potentiels à la Convention de 2005 et à l'existence du FIDC.
173. En conclusion, l'information sur le FIDC et l'aide pour les formalités de demande de financement ont été très inégales d'un pays à l'autre. La plupart des candidats n'ont pas eu de mal à remplir le formulaire de demande ; mais le processus n'était parfaitement clair pour tous.

Recommandation 22 : Désigner dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO des points focaux nationaux ou régionaux pouvant fournir information et aide pour les formalités de demande. (Secrétariat)

Recommandation 23 : Donner aux ONG internationales plus de directives sur les lettres d'appui qu'elles doivent obtenir des pouvoirs publics. (Secrétariat)

5.4 Sélection des projets au niveau des pays par les Commissions nationales

174. Conformément aux Orientations, les demandes de financement sont soumises au Secrétariat de la Convention « par le biais des Commissions nationales, ou autres voies officielles désignées par les Parties : pour leurs propres demandes, pour les situations spéciales, pour les ONG nationales, pour le secteur privé agissant dans le domaine de la culture, pour les groupes vulnérables et autres groupes sociaux identifiés dans la Convention » (Orientations, par. 11.1) ; « au niveau national, les Commissions nationales ou autres voies officielles désignées par les Parties s'assurent de la pertinence des projets, de leur conformité avec les besoins du pays, et vérifient qu'ils ont fait l'objet de consultations entre les parties prenantes... » (Orientations, par. 15.1).
175. Il a été demandé aux Commissions nationales de fixer une date limite au niveau national pour le dépôt des demandes, de sélectionner des projets et de remplir un formulaire spécial d'évaluation pour chaque projet soumis au Secrétariat de l'UNESCO. Les formulaires de demande remplis, avec l'évaluation des propositions, devaient parvenir au Secrétariat de l'UNESCO avant le 30 juin. L'évaluation a permis d'établir que de nombreuses Commissions nationales n'ont pas accompli ces tâches de manière satisfaisante, et que la qualité des évaluations de propositions qu'elles ont envoyées au Secrétariat a été très inégale. Dans certains cas, les Commissions nationales n'ont même pas fait parvenir d'évaluation, ce qui a disqualifié les demandes. Dans d'autres, les Commissions n'ont tout simplement pas envoyé de propositions de projets au Secrétariat, ou les ont envoyées après la date limite du 30 juin, autre motif de disqualification.

176. L'analyse détaillée des évaluations envoyées par les Commissions nationales en 2010 et 2011 montre qu'elles sont rares à avoir rempli soigneusement les formulaires, et qu'il y en a eu qui n'ont même pas répondu à toutes les questions. Un tiers d'entre elles seulement avaient communiqué des renseignements de valeur sur la pertinence des projets proposés compte tenu des besoins de leur pays en matière de politiques culturelles ou de branches d'activité culturelles et de contexte national d'ensemble, et elles étaient encore moins nombreuses à avoir montré qu'il y avait eu dans le pays des consultations sur la pertinence et l'utilité des projets soumis. En outre, près de la moitié des Commissions nationales n'avaient donné aucune analyse des fonds demandés par les organisations candidates. Nombre d'entre elles n'avaient pas non plus présenté de renseignements de fond sur la capacité de l'organisation candidate d'exécuter les projets proposés, et un quart d'entre elles n'avaient donné aucune analyse de la pertinence des partenaires de projet nommés par les organisations candidates.
177. Certains de ces défauts pouvaient tenir à la nature des questions posées dans le formulaire envoyé aux Commissions nationales. Mais quand le Secrétariat a amélioré le formulaire pour l'appel de 2011, le niveau d'analyse dans les réponses des Commissions nationales est resté très inégal. Le résultat a été que les évaluations des Commissions nationales n'ont guère ajouté de valeur ni aidé le panel d'experts dans leurs évaluations des projets.
178. Lors du premier appel à demandes de financement, certaines Commissions nationales ont présenté plus de 20 projets. Le Secrétariat a ainsi reçu 254 projets, dont 183 ont été jugés recevables, représentant un montant total de plus de 26 millions de dollars des États-Unis, ce qui était très largement supérieur au budget disponible. À sa quatrième session, le Comité intergouvernemental a donc décidé d'ajouter des critères applicables à la présentation des demandes. Suivant cette décision, le Secrétariat, lorsqu'il a lancé l'appel de 2011, a indiqué qu'au maximum, les Commissions nationales pouvaient présenter au Comité quatre demandes par pays (deux émanant d'autorités/institutions publiques et deux d'ONG).
179. Les entretiens d'évaluation révèlent que les Commissions nationales ont procédé de façon très diverse selon les pays et même selon les années à la sélection des projets au niveau des pays. Le Secrétariat leur avait envoyé des instructions claires, mais elles ont été nombreuses à ne pas bien comprendre en quoi consistaient leurs responsabilités, ou à ne pas les assumer faute de moyens ou de motivation. L'évaluation a montré aussi quelques exemples où des Commissions nationales avaient fort bien organisé la procédure de sélection au niveau du pays. Certaines d'entre elles, par exemple, après avoir fixé pour la soumission des projets une date limite au niveau national, avaient réuni des panels de sélection avec des experts du secteur culturel pour l'examen des propositions, avant d'envoyer les meilleurs projets au Secrétariat.
180. Il y a eu quelques cas où une Commission nationale a donné la priorité à ses propres propositions, ce qui ne va pas à l'encontre des règles du FIDC, mais présente un risque de grands conflits d'intérêts, les Commissions nationales se trouvant alors à la fois candidates et responsables de la sélection au niveau national.¹⁸ En outre, ces cas renforcent l'impression, dont les participants à l'enquête ont été nombreux à faire état, que les Commissions nationales ne sont pas neutres pour la sélection des projets. De manière générale, de nombreuses parties prenantes ont mis en question le fait que les Commissions nationales étaient seules à sélectionner les projets au niveau des pays.
181. Une participation d'autres acteurs tels que les bureaux hors Siège de l'UNESCO, des représentants du Ministère de la culture et des membres d'organisations de la société civile spécialisées dans le secteur culturel, permettrait d'avoir des panels de sélection disposant de plus d'expertise, et de rendre en outre la sélection au niveau des pays plus crédible et

¹⁸ Une Commission nationale a reçu un financement du Comité en 2010, et deux en 2011.

transparente. La participation des bureaux hors Siège de l'UNESCO à la sélection présenterait d'autres avantages - le personnel de l'UNESCO, siégeant en toute neutralité au panel de sélection, apporterait des connaissances supplémentaires sur le contexte national et régional. La participation de membres du personnel permettrait aussi de présélectionner des projets qui seraient complémentaires d'autres activités de l'UNESCO ou d'autres parties prenantes importantes, nationales et internationales. Enfin, le personnel des bureaux hors Siège, s'il a connaissance des propositions par avance, aurait ensuite plus de facilité à suivre les projets approuvés.

182. En conclusion, l'évaluation a permis de constater que la présélection des projets au niveau des pays était une étape importante du processus de sélection car le panel d'experts fait fond sur les renseignements contextuels fournis par les parties prenantes au niveau national. Dans la pratique, il a toutefois été constaté que les Commissions nationales n'avaient pas toutes mis en place de procédures de sélection efficaces. Certaines n'avaient pas les moyens voulus pour évaluer les projets, d'autres avaient des priorités de travail différentes.

Recommandation 24 : Instituer pour la sélection au niveau des pays un panel de sélection composé des membres de la Commission nationale, du point focal national ou régional pour le FIDC du bureau hors Siège de l'UNESCO, et de représentants d'ONG nationales. Le panel de sélection serait nommé par le bureau hors Siège en consultation avec la Commission nationale. (Secrétariat)

Recommandation 25 : Pour éviter tout conflit d'intérêt, exclure les Commissions nationales et toute organisation participant au panel de sélection de la liste des parties prenantes pouvant se porter candidates à un financement du FIDC. (Comité intergouvernemental)

5.5 Évaluation technique des projets par le Secrétariat de l'UNESCO

183. Les Orientations prévoient qu' « à réception des demandes, le secrétariat de l'UNESCO procèdera à une évaluation technique pour s'assurer que les dossiers sont complets et donc recevables » (Orientations, par. 15.2). Comme elles ne précisent pas sur quels critères cette évaluation technique doit se faire, le Secrétariat a mis au point une liste et a vérifié que les demandes répondaient aux critères suivants : Partie à la Convention de 2005, dossier présenté avant la date limite du 30 juin, pays en développement selon la définition du FIDC, formulaire de la Commission nationale ou lettre(s) d'appui du pays bénéficiaire jointes, signature du candidat, formulaire de demande rempli en anglais ou en français, projet relevant des domaines d'activité du FIDC, formulaire rempli dans toutes les sections. Ces critères devraient être intégrés dans les Orientations.
184. Les deux premières années de la phase pilote ont vu les appels à demandes de financement susciter une très forte réponse, avec 254 demandes en 2010 et 197 en 2011. Chaque année, le Secrétariat a eu un mois, avec des ressources très limitées, pour réaliser l'évaluation technique de toutes les demandes, et transmettre les demandes recevables au panel d'experts. Il n'a pas pu faute de moyens, à ce qu'on a appris, relancer les candidats ou les Commissions nationales lorsque les dossiers étaient incomplets.
185. Si par exemple une demande ne comportait pas de budget ou de plan d'activités, ou n'était pas signée, ou ne comportait pas l'un quelconque des éléments énumérés plus haut, elle était considérée comme incomplète. Si une Commission nationale n'avait pas envoyé avec la demande son formulaire rempli, le projet se trouvait également disqualifié. Il est fâcheux que certaines propositions n'aient jamais été examinées par le panel d'experts en raison de détails techniques tels qu'une signature manquante ou un formulaire de la Commission nationale manquant ou incomplet. En conclusion, on peut dire que l'évaluation technique des propositions par le Secrétariat a servi à mettre en évidence les éléments manquants, mais que faute de ressources elle n'a pas permis de demander un complément d'information, ce qui a pu faire éliminer des projets pour des motifs mineurs. On compte qu'avec le nouveau

dispositif proposé de sélection au niveau des pays (voir Recommandation 24), où les bureaux hors Siège de l'UNESCO et d'autres parties prenantes nationales participeraient à la présélection des projets, les demandes transmises au Siège seront plus complètes.

186. Pour les projets qui n'ont pas satisfait à l'évaluation technique du Secrétariat ou n'ont pas été recommandés par le panel d'experts pour un financement, un courrier a été envoyé, assorti d'une explication des motifs. L'enquête a montré que si certains candidats se sont satisfaits des explications, d'autres ont dit que ce n'était pas le cas, les retours d'information ayant été soit peu clairs, soit trop techniques. Pour encourager l'apprentissage parmi les candidats, le Secrétariat pourrait fournir des retours sur les propositions non retenues, en expliquant pourquoi le projet n'a pas été sélectionné ou comment l'améliorer.

Recommandation 26 : Pour éviter que des propositions se trouvent disqualifiées pour des motifs techniques mineurs ou pour l'absence de l'évaluation de la Commission nationale, demander les pièces manquantes à cette dernière plutôt que de disqualifier le projet. (Secrétariat)

5.6 Examen des projets par le Panel d'experts et recommandations au CIG

187. Les Orientations indiquent que le Panel d'experts « est chargé, après examen technique des programmes/projets, de préparer des recommandations au Comité en vue de leur examen par celui-ci. Sauf exception, les experts se consulteront par voie électronique. » (Orientations, paragraphe 15.3)

188. Suite à la nomination du Panel d'experts par le CIG en décembre 2009, le Secrétariat a organisé une téléconférence avec les six experts en février 2010. L'objet de cette réunion était de nommer le coordinateur du panel, de préciser quels seraient le plan de travail et le calendrier et de définir les critères d'évaluation. Le paragraphe 16 des Orientations présente les critères sur lesquels les experts doivent fonder leurs recommandations de projets au CIG. C'est sur la base de ces critères que le Secrétariat a élaboré, avec le Panel d'experts, des formulaires destinés à l'évaluation des propositions de projet par les experts. Les questions portent notamment sur les critères suivants :

- Pertinence/adéquation du projet avec les domaines d'intervention du FIDC, en précisant le domaine concerné (politique culturelle, infrastructure institutionnelle, industries culturelles ou situations spécifiques) ;
- Faisabilité du projet/activité proposé, en précisant la capacité du bénéficiaire à mettre en œuvre ce projet et en quoi ce dernier répond aux besoins du pays ;
- Résultats attendus du projet, et en quoi ces résultats correspondent aux objectifs de la Convention de 2005 et du FIDC ;
- Impact potentiel et viabilité du projet/activité ; et
- Niveaux de financement.

Les experts devaient en outre attribuer une note chiffrée pour chacune des catégories ci-dessus, de 0 (ne répond pas du tout aux critères établis par le Comité) à 4 (répond pleinement aux critères établis par le Comité) et expliquer en conclusion pourquoi une demande était recommandée ou non.

189. Les Orientations ne fournissant pas de précision sur les méthodes de travail du Panel d'experts, des procédures ont été instaurées par le Secrétariat. Il a été décidé que chaque projet serait évalué par deux experts et qu'aucun expert, dans la mesure du possible,

n'évaluerait un projet venant de sa région. Une fonction de coordinateur a été confiée à l'un des experts du Panel. Cette fonction de coordinateur n'est pas non plus mentionnée dans les Orientations, alors qu'elle devrait y être définie clairement.

190. En 2010, le Panel d'experts a évalué 183 propositions de projet et recommandé 32 projets à financer au CIG. Après s'être acquitté de cette tâche, les experts ont été invités à faire part de leurs remarques sur le processus d'évaluation. Leurs suggestions ont ensuite servi à améliorer le processus pour l'appel à candidatures 2011. La deuxième année, les experts ont évalué 64 propositions de projet et recommandé le financement de 18 d'entre eux au CIG. La baisse du nombre de projets évalués par le panel s'explique par le fait qu'une nouvelle limite du nombre de projets pouvant être soumis par chaque Partie avait été fixée.
191. Faute de disposer d'informations suffisamment développées sur les projets soumis par les Commissions nationales, les experts ont été confrontés à un certain nombre de difficultés, telles que des difficultés à :
- évaluer les demandes de financement sans avoir aucune connaissance du coût de la vie dans certains pays ;
 - évaluer des projets issus de réalités socio-culturelles mal connues ;
 - déterminer le niveau de corrélation entre un projet et les politiques culturelles nationales d'un pays ; et
 - étudier la pertinence d'un projet régional touchant plusieurs pays.
192. La présente évaluation a établi que la qualité des évaluations des projets par les experts était très variable, mais qu'en dépit d'améliorations intervenues entre 2010 et 2011 elle n'était globalement pas satisfaisante. La première année, certains experts n'ont pas rempli les grilles d'évaluation ni émis de commentaire sur les critères d'évaluation, se contentant d'attribuer une note chiffrée aux propositions de projet. L'examen d'un échantillon de formulaires d'évaluation d'experts de 2010 montre que la plupart des formulaires comportent des réponses très brèves, avec très peu d'éléments concrets ou d'analyse. Ceci peut être imputé en partie à la piètre qualité des rapports de Commissions nationales qui accompagnaient les dossiers de candidature, ainsi qu'à la conception-même du formulaire. Même si les formulaires d'évaluation d'experts recouvraient la majorité des principaux critères, certaines questions étaient formulées d'une manière qui peut avoir conduit les experts à répondre plus succinctement.
193. En 2011, le Secrétariat a développé une base de données en ligne pour y enregistrer les dossiers de candidature et leur documentation annexe. Cet outil en ligne a aussi été conçu pour permettre aux experts de remplir leurs évaluations directement dans le système, en répondant aux questions et en attribuant une note chiffrée pour chaque grande catégorie de critères. Il a considérablement facilité le travail des experts et a également aidé à standardiser les évaluations. La deuxième année, tous les experts ont rempli les formulaires d'évaluation en ligne ; la qualité de leurs évaluations est pourtant restée très variable, comme on le peut le voir dans le Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 Qualité des évaluations de projet par les experts

| L'évaluation... | N'a pas répondu aux questions % | Analyse succincte % | Analyse développée % |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| EST COMPLÈTE | | | |
| L'expert répond à toutes les questions | 0 | 30 | 70 |
| Sa décision finale tient compte de tous les éléments | 2 | 39 | 59 |
| Il décrit le projet avec ses propres termes | 13 | 13 | 74 |
| TÉMOIGNE D'UNE EXPERTISE EN GESTION DE PROJET | | | |
| Évalue la faisabilité du projet | 2 | 74 | 24 |
| Évalue la demande de financement | 2 | 70 | 28 |
| Évalue la viabilité du projet | 28 | 65 | 7 |
| TÉMOIGNE D'UNE EXPERTISE DE LA THÉMATIQUE | | | |
| Évalue la pertinence du projet pour le FIDC | 0 | 72 | 28 |
| Montre en quoi le projet répond aux besoins du pays | 4 | 61 | 35 |
| Montre l'impact potentiel du projet | 9 | 69 | 22 |

Source : Évaluation IOS d'un échantillon de 54 formulaires d'experts de 2010 et 2011

194. Dans la plupart des cas, les experts ont répondu aux questions par un simple « oui » ou « non », ou ont émis des commentaires succincts. Si la plupart des évaluations montrent que les experts avaient une bonne compréhension des propositions de projet et ont pris leur décision finale en tenant compte de tous les éléments, la qualité de certaines des évaluations a malgré tout encore été jugée insuffisante. Beaucoup ne fournissaient pas d'informations développées qui auraient prouvé que leur analyse se fondait sur des éléments concrets. Par exemple, si un certain nombre d'évaluations présentent une analyse de la faisabilité d'un projet – quant aux compétences exigées d'un demandeur, à ses capacités administratives, à son expérience et à ses collaborations avec des partenaires, notamment – la majorité d'entre elles se contentent d'indiquer si le projet est faisable ou non, avec très peu d'explications. Le même constat peut être fait concernant l'analyse des demandes de financement : quelques experts s'interrogent sur le bien-fondé de certains aspects du budget, mais d'autres se contentent d'indiquer s'il est réaliste ou non. Peu d'évaluations développent une analyse approfondie de l'impact et de la viabilité potentiels des projets ; les experts reprennent souvent les mêmes informations que celles qui se trouvent dans le formulaire de candidature, sans signaler de points à examiner.
195. De manière générale, l'évaluation a établi que certains experts – mais pas tous – s'acquittaient de leur mission de manière satisfaisante. Elle a aussi montré que leurs compétences linguistiques et leur niveau d'expertise se répercutaient sur la qualité de leur travail lors de l'évaluation des propositions de projet. Par ailleurs, les entretiens avec les experts ont montré que ces derniers avaient tous des manières différentes d'appréhender la Convention, le FIDC et les critères d'évaluation, ce qui s'est avéré être une source de difficultés pour l'évaluation des propositions. L'unique session de formation organisée pour les experts par le Secrétariat ne semble pas avoir été suffisante. Tous les experts ont déclaré avoir beaucoup appris tout au long du processus et rester en contact permanent par voie électronique et téléphonique, mais ils ne se rencontraient hélas jamais. Ils ont exprimé le désir de pouvoir se voir et débattre des projets en face à face. Si les ressources disponibles ne permettent pas de réunir physiquement les experts, il conviendrait au moins d'organiser chaque année une téléconférence collective après l'évaluation de toutes les propositions. Le but de cette téléconférence serait que chaque expert partage les résultats

de ses évaluations avec l'ensemble du groupe et que tous recueillent mutuellement leurs réactions sur la qualité et les aboutissements du processus.

196. En conclusion, si les évaluations d'experts ont progressé au cours de la phase pilote, leur qualité actuelle prouve qu'il faut améliorer la procédure de sélection des experts ainsi que la manière dont la formation et la communication s'organisent par la suite. Il serait également bénéfique d'instaurer un plan de rotation, ce qui permettrait de pouvoir fournir un complément d'expertise externe à l'équipe dès que nécessaire. Cette rotation doit être organisée de manière à n'engendrer aucune perte du niveau global d'expertise ou d'expérience de l'équipe.

Recommandation 27 : Organiser une rotation entre les membres du Panel d'experts (tout en garantissant la continuité de ses travaux) en remplaçant au moins un expert par an, et en n'autorisant chaque expert à n'officier que pour quatre ans maximum. Former les experts aux priorités du FIDC et à la Convention et leur permettre de se rencontrer dans l'idéal au moins une fois au cours d'une réunion présentielle. (CIG)

Recommandation 28 : Convoquer une réunion téléphonique collective avec l'ensemble des experts, lorsqu'ils ont fini d'évaluer les propositions de projet, pour débattre de leurs évaluations et de la réflexion dont elles sont issues. (Secrétariat)

5.7 Approbation des projets éligibles au financement du FIDC par le CIG

197. Suite à l'évaluation des propositions de projet par le Panel d'experts, le Secrétariat reçoit une liste de propositions à recommander qui doivent être transmises au CIG pour approbation définitive. En décembre 2010, 32 projets à recommander ont été présentés au CIG par le Panel d'experts, et 18 en 2011. Pour chacun de ces projets, le Secrétariat a préparé à l'attention du CIG des descriptifs de projet comportant les informations suivantes (conformément aux Orientations) : un bref résumé du projet, les résultats et l'impact attendus, un avis motivé sur le montant à financer, sa pertinence à l'égard des objectifs de la Convention et des domaines d'intervention du FIDC, ainsi que sa faisabilité, sa pertinence et son efficacité. En 2011, des informations supplémentaires ont été apportées concernant les effets structurants attendus des projets, et les commentaires d'ordre général du Panel d'experts.
198. L'évaluation a établi que pour un certain nombre de membres du CIG, les informations qui leur sont fournies sur les projets sont insuffisantes et ne permettent pas de prendre une décision de financement définitive. Un certain nombre d'observateurs du CIG ont eux aussi indiqué que la quantité d'informations dont ils disposaient ne leur suffisait pas. Il faut cependant noter que les membres du CIG ont été invités à venir consulter tous les dossiers de candidature dans les locaux du Secrétariat. De nombreux membres du CIG ont par ailleurs assisté aux sessions dans une certaine impréparation, sans avoir lu la documentation qu'ils avaient reçue du Secrétariat. Pour le 3^{ème} appel à demandes de financement de 2012, l'ensemble des dossiers et des évaluations d'experts seront mis à disposition du public sur le site internet du FIDC avant la 6^{ème} session du CIG.
199. Plusieurs membres du CIG ont également indiqué qu'ils souhaiteraient pouvoir poser des questions sur les projets au Panel d'experts. Il a été décidé, suite au débat de la 5^{ème} session du CIG, que le Coordinateur du Panel d'experts serait présent lors de l'examen d'un nouveau cycle de candidatures à la prochaine (6^{ème}) session du CIG.
200. En 2010, le CIG s'est trouvé confronté au fait que les 32 projets recommandés par le panel d'experts représentaient une valeur totale de 2,2 millions US\$, alors que le projet de budget approuvé par le Comité lors de sa session de décembre 2009 prévoyait pour 2010 un budget

de 683 000 US\$. Pour être en mesure de financer les projets recommandés, le CIG a décidé d'adopter les critères additionnels suivants (Décision 4.IGC 10A) :

- un montant maximum de 100 000 US\$ attribué pour chaque projet ou programme, et de 10 000 US\$ pour l'assistance préparatoire ; le Secrétariat a par conséquent été prié de contacter les demandeurs dont les demandes initiales dépassaient le plafond des 100 000 US\$, pour voir si leur projet demeurerait faisable avec ce montant plus réduit ; trois projets qui excédaient à l'origine ce montant ont été plafonnés à 100 000 US\$;
- le nombre de projets soumis par bénéficiaire est limité à un (soit un projet par Partie ou organisation non-gouvernementale) ;
- le nombre maximum de projets qu'une Partie ou une organisation non-gouvernementale peut présenter est de deux ; et
- une explication plus claire des termes « assistance préparatoire » et « infrastructure institutionnelle » figurera dans le prochain appel à projets.

Ces nouveaux critères ont été appliqués pour le cycle de financement de 2011 et doivent être intégrés dans les Orientations.

201. En conclusion, le processus d'approbation par le CIG des projets recommandés pour recevoir un financement du FIDC s'est bien déroulé, mais le Comité a rencontré quelques difficultés lors de l'examen des projets dans la mesure où il ne disposait pas de suffisamment d'informations sur les projets recommandés.

5.8 Bénéficiaires du FIDC

202. La présente évaluation a identifié plusieurs cas où il conviendrait de mieux préciser la définition des bénéficiaires du FIDC, ou dans lesquels les organisations ont reçu des financements sans répondre aux critères établis par les Orientations.

203. Selon les Orientations, « sont habilités à bénéficier du FIDC pour les programmes et projets tous les pays en développement qui sont Parties à la Convention ». Dans la mesure où les Orientations ne définissent le terme de pays en développement (l'UNESCO ne disposant pas d'une définition de ce type), le Secrétariat a établi une liste de Parties éligibles à soumettre des demandes en s'appuyant sur la liste officielle des économies en développement, des économies les moins avancées et des économies en transition de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Actualisée régulièrement de manière à intégrer les pays ayant ratifié la Convention de 2005 récemment, cette liste est publiée sur le site internet du FIDC. Aujourd'hui, 87 Parties sont éligibles à présenter une demande au FIDC sur les 124 Parties à la Convention. La définition officielle doit être intégrée aux Orientations pour plus de clarté.

204. Parmi les autres catégories de bénéficiaires éligibles à demander un financement du FIDC figurent « les organisations non gouvernementales [ONG] provenant des pays en développement, Parties à la Convention » (Orientations, paragraphe 9.1.3) et « les représentants de groupes vulnérables et autres groupes sociaux identifiés dans la Convention » (Orientations, paragraphe 9.1.6). L'évaluation a montré que deux projets approuvés en 2010 sous les catégories « groupes vulnérables et autres groupes sociaux » et « ONG » n'entraient pas pleinement dans le cadre ces catégories.

205. Les « organisations internationales non-gouvernementales » sont elles aussi autorisées à soumettre une demande au FIDC, à la condition de présenter « des projets à impact sous-régional, régional ou interrégional » (Orientations, paragraphe 9.1.4). Trois OING ont reçu un accord de financement à ce jour : une en 2010 et deux en 2011. Le projet de 2010 comptait

peu de participants venant d'autres pays, sa portée régionale était donc limitée. Les informations dont dispose l'IOS indiquent que les deux projets en cours qui ont approuvés en 2011 ont une portée principalement nationale. Il se peut par conséquent que leur approbation n'ait pas été conforme aux dispositions des Orientations.

5.9 *Suivi des projets approuvés*

206. Suite à l'approbation du premier groupe de projets par la CIG en décembre 2010, le Secrétariat a contacté les organisations sélectionnées en janvier 2011 pour les informer de la décision du CIG, puis a établi tous les contrats de projet. La rédaction des Termes de référence des 31 contrats et le processus global de contractualisation ont pris du temps et ont exigé un travail considérable du Secrétariat. Les bureaux hors Siège n'ont pas participé au processus de contractualisation, mais ont reçu copie de la correspondance afférente. (Les modalités de contractualisation et les questions relatives aux paiements sont traitées dans le Chapitre 6 sur la Gestion financière).
207. L'évaluation a établi que le délai entre le moment où la demande d'une organisation parvient au Secrétariat et celui où cette organisation signe un contrat avec l'UNESCO et reçoit le premier versement de fonds était variable, mais durait parfois jusqu'à un an. Un certain nombre d'organisations ont indiqué lors des entretiens et de l'enquête d'évaluation que ce processus, en 2010, était trop long, et que le fait que les projets démarrent plus tard que prévu était source de difficultés pour leur mise en œuvre. Ces difficultés étaient dues à divers aléas : des évolutions dans les priorités nationales, des changements au sein des organisations elles-mêmes ou dans les relations avec les partenaires prévus, ainsi que des fluctuations de prix/de monnaie qui ont affecté leur budget. Lors du deuxième cycle de financement de 2011, les délais se sont améliorés et les contrats ont été remis bien plus rapidement à partir du moment où les projets avaient été approuvés par le CIG.
208. Les Orientations du FIDC n'indiquent pas à qui incombent les responsabilités ni quelles sont les modalités à suivre pour la mise en œuvre et le suivi des projets. Le suivi des projets est assuré par le Secrétariat, au Siège. Les capacités de la Section étant très modestes et faute de disposer d'un budget voyage, les efforts dans ce domaine ne pouvaient être que très limités. Ni les bureaux hors Siège ni les Commissions nationales n'étaient investis d'un quelconque rôle officiel dans le processus de mise en œuvre et de suivi du projet, à l'exception du Bureau de l'UNESCO de Bangkok qui a participé à la mise en œuvre du projet du Laos.
209. Le seul élément des Orientations qui ait trait à l'établissement de rapports d'étape est le suivant : « Les demandeurs fournissent obligatoirement un rapport descriptif, analytique et financier sur l'exécution du programme/projet et la réalisation des résultats escomptés » (Orientations, paragraphe 18). Le Secrétariat dispose par conséquent de très peu d'informations sur l'état des projets en cours et sur les progrès réalisés en vue de la réussite d'un projet tant que ce projet n'est pas fini. Pour les deuxième et troisième cycles de financement, le Secrétariat a institué des mécanismes et des procédures supplémentaires pour développer la production de rapports, et il travaille à les améliorer. Il est par ailleurs prévu que la structure de suivi proposée, à laquelle les bureaux hors Siège seront associés, permette de disposer de davantage d'informations sur les projets tout au long de leur mise en œuvre.
210. Il y a d'importants inconvénients au fait de ne pas disposer d'un système de suivi convenable. Faut de disposer de données de suivi, l'UNESCO pâtit d'une capacité limitée à suivre les progrès accomplis, à prendre des mesures de soutien en cas de besoin, à coordonner l'action du FIDC avec d'autres programmes de l'Organisation, à appuyer les efforts de levée de fonds des bénéficiaires lors des phases de suivi, à tirer les enseignements de l'expérience, etc. Les organisations nationales et l'UNESCO perdent de ce fait beaucoup d'occasions de coopérer et d'apprendre les unes des autres.

Recommandation 29 : Confier aux bureaux hors Siège de l'UNESCO la responsabilité de suivi des projets soutenus par leurs pays de compétence. Le suivi de projet devrait être systémique et fondé sur l'évaluation des risques, afin d'identifier et de régler les problèmes et les retards de mise en œuvre et de pouvoir mieux garantir que les projets soient mis en œuvre conformément aux termes de référence. (CIG)

5.10 Demandes d'assistance préparatoire

211. Selon les Orientations, l'utilisation des ressources du Fonds peut être affectée à « l'assistance préparatoire. Cette assistance pourra être sollicitée pour identifier des besoins précis des pays en développement Parties à la Convention et préparer leurs demandes d'assistance. » (Orientations, paragraphe 6.3)
212. En 2010, 9% des demandes de financement reçues par le Secrétariat concernaient l'assistance préparatoire. Sur les 31 demandes ayant reçu un financement, trois portaient sur l'assistance préparatoire. Lors de la 4^{ème} session du CIG de décembre 2010, il a été décidé que le montant maximum pouvant être demandé pour l'assistance préparatoire serait plafonné à 10 000 US\$ (Décision 4.IGC 10A). Par conséquent, en 2011, seules 2% des demandes de financement reçues par le Secrétariat concernaient l'assistance préparatoire, et seul un projet a obtenu un financement par la suite.
213. En dépit de la décision du CIG qui demandait une « explication plus claire [du terme] "assistance préparatoire" » (Décision 4.IGC 10A), l'évaluation a établi qu'il subsistait parmi les demandeurs une certaine confusion concernant la différence entre l'assistance préparatoire et les demandes de financement de programme/projet. Par ailleurs, l'échelonnement dans le temps des demandes d'assistance préparatoire n'est pas optimal. Le processus étant le même que pour les propositions de programme/projet, il permet aux bénéficiaires de soumettre leur proposition de programme/projet complète et définitive un an et demi seulement après que l'assistance préparatoire leur a été accordée. Par conséquent, les Parties ayant développé des propositions de programme/de projet grâce au financement de l'assistance préparatoire sont ensuite éligibles pour demander un financement du FIDC deux ans seulement après leur demande initiale.
214. Si les auteurs de demandes d'assistance préparatoire sont informés du fait que leurs démarches sont supposées aboutir à la soumission d'une proposition complète de programme/projet au FIDC lors d'un cycle ultérieur, il n'y pas d'obligation pour eux à agir réellement ainsi. De ce fait, des fonds sont attribués pour l'assistance préparatoire sans aucune garantie qu'il y ait une proposition de projet en retour.
215. En conclusion, il règne actuellement beaucoup de confusion autour de ce domaine d'intervention. Les procédures et les échéances en vigueur n'étant pas adaptées aux exigences de l'assistance préparatoire, cette dernière n'est pas efficace : en effet, elle n'aboutit pas nécessairement à ce que soit soumise la proposition de projet complète et définitive escomptée. Il est possible d'envisager la suspension de ce type d'assistance.

Recommandation 30 : Envisager de retirer « l'assistance préparatoire » des domaines d'intervention figurant dans les Orientations du FIDC, pour les raisons exposées ci-dessus. (CIG)

5.11 Ressources du Secrétariat du FIDC

216. L'action menée par un fonds tel que le FIDC – action qui consiste notamment à sélectionner, à soutenir et à suivre un grand nombre de projets relativement modestes dans le monde entier – implique des coûts de fonctionnement extrêmement élevés. La bonne gestion du FIDC exige par conséquent de bénéficier d'importantes capacités. Il faut, pour garantir la qualité de son action, que les ressources nécessaires soient mises à sa disposition. À l'heure actuelle, les capacités du Secrétariat du FIDC sont insuffisantes, et ceci se répercute sur la qualité du travail actuel tout en engageant l'avenir du FIDC.
217. La thèse défendue par cette évaluation est que les activités de suivi liées aux projets financés par le FIDC devraient être décentralisées au niveau des bureaux hors Siège de l'UNESCO. La charge du Secrétariat devrait s'en trouver en partie allégée. Néanmoins, en raison de la quantité et la complexité du travail qu'il y aura à effectuer au niveau du Siège au cours des deux ou trois prochaines années, des ressources supplémentaires restent nécessaires. S'il manquait de ces ressources, le FIDC pourrait être amputé d'une part importante de ses chances de réaliser son potentiel.
218. Comme l'explique le prochain chapitre, il conviendrait que les ressources du Secrétariat soient fournies par le FIDC et non imputées sur le Programme ordinaire de l'UNESCO.

Recommandation 31 : Renforcer les capacités du Secrétariat du FIDC, afin qu'il puisse engager toutes les actions nécessaires pour améliorer la qualité du travail du FIDC et garantir ses performances futures (suivant les recommandations de ce rapport d'évaluation). (CIG)

Chapitre 6 Gestion financière

6.1 Garantie des dépenses

219. Le premier cycle de projets financés par le FIDC en 2010 a abouti à la signature de 31 contrats avec les partenaires de mise en œuvre, pour un montant total de 1,3 million US\$. Ces contrats prévoyaient notamment la remise de rapports descriptifs sur la mise en œuvre du projet, ainsi que de rapports financiers détaillés accompagnés des justificatifs de dépenses originaux. En juillet 2012, au moment où l'IOS achevait son examen, le délai de soumission au Secrétariat des principales pièces à remettre était dépassé pour nombre de ces contrats. Les rapports demandés, les justificatifs financiers et autres pièces à remettre n'ont été soumis au Secrétariat que pour 14 des contrats, qui représentaient un montant total de 753 000 US\$. Par conséquent, au moment de l'examen de l'IOS, le Secrétariat ne disposait pas de la garantie voulue que tous les fonds du FIDC fussent utilisés conformément aux dispositions des contrats. Mais il est important de noter que d'après l'analyse des sommes déboursées, l'examen des dossiers de projet et de la correspondance afférente et les entretiens menés avec le Secrétariat et le personnel des projets, l'IOS n'a relevé aucun élément susceptible de signaler des malversations. Le Secrétariat poursuit ses échanges avec les partenaires de mise en œuvre afin d'obtenir les rapports de mise en œuvre et les justificatifs financiers en retard, et l'IOS contrôlera les progrès du Secrétariat sur ce point.

220. Sur les 31 projets qui ont été soutenus lors de la première année de la phase pilote, 25 devaient avoir été achevés et clôturés du point de vue administratif en avril 2012, et un en mai 2012. Les cinq autres devaient être terminés en décembre 2012. Au 31 juillet 2012, la situation était la suivante :

- 14 étaient terminés et les pièces à remettre avaient été soumises au Secrétariat et acceptées ;
- 1 avait donné lieu à la soumission des pièces à remettre, qui étaient en cours d'examen par le Secrétariat puis ont été acceptées en août ;
- 7 n'avaient pas encore soumis les pièces à remettre et étaient en retard ;
- 4 étaient en retard, se poursuivaient, et avaient sollicité des prolongations de contrat ;
- 4 étaient en cours et rien n'était encore exigible de leur part ; et
- 1 était retardé à cause de problèmes de mise en œuvre.

221. Ces situations avaient été engendrées par un ensemble de facteurs, dont notamment : (i) des lacunes intervenues dans les processus administratifs et financiers au cours du premier cycle de projets et (ii) les difficultés inhérentes à un programme consacré au financement de projets relativement modestes et mis en œuvre par une diversité d'acteurs, dont de petites ONG. Ces questions sont abordées de manière plus détaillées dans la section suivante du rapport.

Recommandation 32 : Faire en sorte que toutes les pièces contractuelles importantes du cycle de programme 2010 du FIDC soient soumises et examinées, notamment les rapports descriptifs sur la mise en œuvre des projets ainsi que les rapports financiers détaillés accompagnés des justificatifs de dépenses originaux. (Secrétariat)

6.2 Contrôles financiers et administratifs

222. Les conclusions des contrôles par audit relatifs aux procédures financières et administratives du FIDC sont présentées ci-dessous :

Tableau 2 Contrôles financiers et administratifs

| Procédure | Conclusion |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contractualisation : | |
| Termes de référence | Satisfaisant |
| Dispositions standard | Satisfaisant |
| Présentation et validation du budget | Satisfaisant |
| Création d'un fournisseur (avec coordonnées bancaires) | Satisfaisant |
| Recours à un type de contrat adéquat (adapté à la nature et à la durée des projets) | Non satisfaisant pour le 1 ^{er} cycle, car il n'existait pas de contrat UNESCO adapté pour ces projets ; Satisfaisant pour le 2 ^{ème} cycle, un contrat adéquat ayant été établi. |
| Respect des délais du contrat | Non satisfaisant pour le 1 ^{er} cycle, car 13 des 31 contrats ont été honorés plus tard que prévu dans le cycle de programme. Satisfaisant pour le 2 ^{ème} cycle, les contrats ayant été honorés au début du cycle de programme. |
| Soumission des rapports finaux, des registres des dépenses et des autres documents requis | Non satisfaisant, 11 des 26 dossiers attendus n'étaient pas encore soumis et d'autres ont subi des retards qui n'ont pas permis de respecter les dates limites contractuelles. |
| Montant final déboursé | Satisfaisant |
| Suivi du projet : | |
| Suivi | Non satisfaisant, 9 des 31 projets ont fait l'objet d'un suivi sur le terrain de l'UNESCO ; rapports de mise en œuvre souvent soumis avec d'importants retards. |
| Clôture du contrat : | |
| Clôture technique | Satisfaisant |
| Clôture financière | Non satisfaisant, les retards pour soumettre d'importantes pièces contractuelles (voir plus haut) ont conduit à différer la clôture financière et à ce que des avances n'aient pas été liquidées à la date du contrat. |
| Rapports de résultats | Non satisfaisant, voir Section 3.2 |

223. Même si l'on note que la gestion des contrats, comme indiqué plus haut, a connu des améliorations à la suite du premier cycle de projets de 2010, le Secrétariat devra veiller davantage à prévenir et à traiter les retards de mise en œuvre des projets. Le suivi des grandes étapes des projets n'a pas été systématique et les mesures correctives ont souvent été remises à plus tard, quand les contrats étaient déjà arrivés à expiration.

224. D'autres difficultés sont inhérentes à la nature du programme :

- Beaucoup de bénéficiaires du FIDC sont de petites ONG locales, dont certaines sont en activité depuis peu.
- Les contrats se situent en dessous du seuil financier au-delà duquel il est rentable de recourir à des audits et à d'autres formes de garanties officielles.
- Les projets ont une gestion centralisée tout en étant menés dans 36 pays différents ; les bureaux hors Siège de l'UNESCO ne participent généralement pas au suivi de projet.

225. D'après cet état des lieux, le programme court le risque d'avoir des performances insuffisantes et de s'exposer aux manquements de certains contractants. Des contrôles administratifs plus lourds et plus coûteux seraient nécessaires pour réduire significativement ces risques. Toutefois, certaines améliorations peuvent être effectuées sans investissements majeurs.

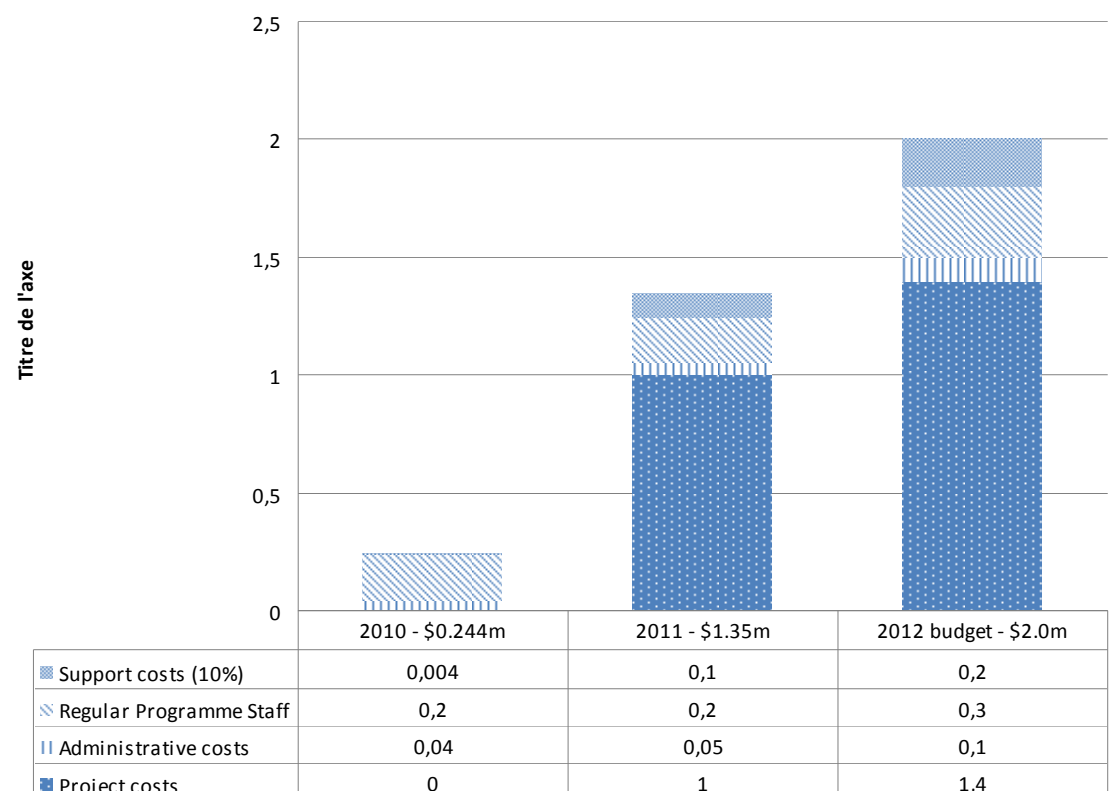
226. Par exemple, c'est à l'aide d'un simple tableur que le Secrétariat garde la trace des pièces à remettre en cours et en fin de projet et des paiements qui lui sont soumis. Dans de nombreux cas, les informations enregistrées dans le tableau récapitulatif – telles que les dates et l'état des paiements aux contractants – étaient inexactes ou incomplètes. Ces inexactitudes ont été identifiées et corrigées au cours de l'examen de l'IOS. Avec un mécanisme de suivi fiable et bien structuré, il sera plus simple d'effectuer avec les partenaires un contrôle proactif et fondé sur l'évaluation des risques, ce qui permettra de gérer les retards plus en amont du processus de mise en œuvre.

227. Comme indiqué au chapitre 5.9, les visites de site sont peut-être le moyen le plus efficace de s'assurer que les projets soient mis en œuvre conformément aux termes de référence approuvés et que les rapports d'étape du partenaire sont fiables. Compte tenu de la dispersion géographique du programme, il n'est pas rentable d'envisager un contrôle centralisé par le personnel du Siège. Toutefois, là où l'UNESCO bénéficie d'une présence sur le terrain, une fonction de contrôle peut être confiée au bureau local. Là où l'UNESCO n'est pas présente, la Commission nationale peut potentiellement, en lien avec le responsable multi-pays ou le Bureau régional, aider aux activités de contrôle et de soutien.

228. Une recommandation à cet égard figure au chapitre 5.9 du présent rapport.

6.3 Analyse du budget et des dépenses réelles (y compris en temps de personnel titulaire) et recouvrement des coûts

229. Le Fonds a débuté ses activités en 2010, et le plan de dépenses est présenté dans la Figure 5 ci-dessous. Pour ce premier cycle de projets, 1 343 000 US\$ de ressources extrabudgétaires étaient affectés et 1 017 000 US\$ avaient été déboursés en juillet 2012, auxquels s'ajoutent 100 000 US\$ supplémentaires (10%) pour les coûts de soutien au programme. Les coûts en personnel du Programme ordinaire imputés au FIDC pour l'année s'élevaient à 200 000 US\$. À cette somme s'est ajoutée, à coût zéro pour l'UNESCO, une allocation partielle de 17 000 US\$ annuels pour un poste d'Expert associé financé par l'Espagne. Le Bureau administratif du secteur Culture a également fourni du temps et des ressources au FIDC en certifiant ses contrats et ses paiements.

Figure 5 Répartition des coûts du FIDC

| | 2010 – 0,244 m\$ | 2011 – 1,35 m\$ | Budget 2012 – 2 m\$ |
|----------------------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| Coûts de soutien (10 %) | | | |
| Personnel du Programme ordinaire | | | |
| Coûts administratifs | | | |
| Coûts de projet | | | |

230. Le ratio des coûts de projet sur les coûts totaux était de 74% pour 2011 et est budgétisé à 70% pour 2012. Ces chiffres ont pu être contrôlés par le Secrétariat et examinés par le CIG lors de la réalisation de son rapport périodique. En plus de ces coûts de programme, les ressources en personnel fournies respectivement par les Commissions nationales et par les membres du CIG sont aussi imputées aux activités du FIDC. Bien qu'ils ne soient pas quantifiés et qu'ils ne figurent pas dans le graphique ci-dessus, ces coûts ne doivent pas être négligés lorsque l'on étudie la rentabilité du FIDC en tant que modèle d'exécution de programme.

231. La politique de recouvrement des coûts de l'UNESCO exige que les coûts de personnel financés par le budget du Programme ordinaire soient recouverts lorsqu'ils servent à soutenir des activités extrabudgétaires. Cette politique de recouvrement n'a pas été mise en œuvre pour le programme du FIDC, ni pour d'autres conventions.

232. De même, le FIDC ne prend en charge aucun frais de transport du Secrétariat. Les voyages liés au FIDC sont couplés avec des voyages pour d'autres missions, et les coûts sont supportés par le budget de ces dernières. C'est en partie du fait de cette contrainte que le suivi de projet sur le terrain est très limité.

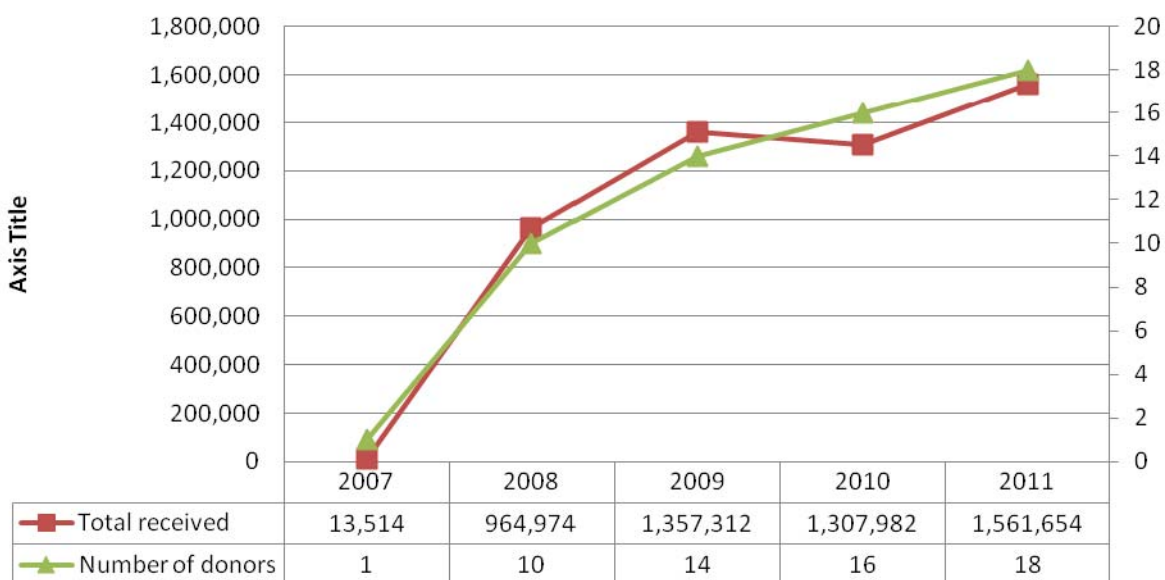
233. La Convention de 2005 stipule qu'il revient à l'UNESCO d'assumer le Secrétariat de la Convention (article 24 – 1 & 2). Toutefois, il pourrait être plus difficile d'obtenir les résultats attendus du FIDC si les ressources limitées qui lui sont octroyées dans le cadre du budget du Programme ordinaire imposent de restreindre les importants besoins du programme en termes de coordination et d'administration. La manière dont les coûts généraux du programme sont actuellement présentés au CIG n'est pas assez détaillée pour permettre à ce dernier d'évaluer les résultats du programme au regard des coûts engagés. Les informations de ce type sont nécessaires pour assurer une gouvernance efficace du programme.

Recommandation 33 : Recouvrer tous les coûts directs d'administration, de suivi et de coordination supportés par le budget du Programme ordinaire de l'UNESCO, y compris les coûts de personnel, auprès du FIDC. (Secrétariat, CIG)

6.4 Évolution et analyse de la levée de fonds, caractère volontaire des contributions

234. Le FIDC est exclusivement financé par des contributions volontaires, avec une augmentation constante du nombre de donateurs comme du total des montants reçus. À la fin 2011, 36 Parties contribuaient au FIDC pour un total de 5,2 millions US\$, comme l'illustre ce schéma.

Figure 6 Financement reçu pour le FIDC de la part de donateurs



Source : site internet du FIDC, 2 août 2012

235. En 2012, trois Parties supplémentaires ont contribué au FIDC. De ses débuts à juillet 2012, les contributions totales au FIDC atteignent donc 5,4 millions US\$. Elles sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau 3 Contributions au FIDC

| Donateur | Montant reçu en US\$ |
|---------------------------------------|----------------------|
| Albanie | 6 803 |
| Andorre | 68 059 |
| Arménie | 855 |
| Australie | 83 483 |
| Autriche | 25 575 |
| Azerbaïdjan | 1 140 |
| Barbade | 2000 |
| Bosnie-Herzégovine | 3 351 |
| Brésil | 50 000 |
| Cameroun | 4 368 |
| Canada | 494 560 |
| Canada (Québec) | 199 872 |
| Chili | 4 994 |
| Chine | 120 000 |
| Croatie | 10 000 |
| Chypre | 2 044 |
| Danemark | 40 464 |
| Estonie | 5 654 |
| Finlande | 484 340 |
| France | 1 010 897 |
| Grèce | 47 970 |
| Islande | 1 127 |
| Inde | 45 262 |
| Maurice | 1 626 |
| Mexique | 213 624 |
| Monaco | 83 378 |
| Monténégro | 1 325 |
| Norvège | 1 453 088 |
| Portugal | 67 295 |
| Sainte-Lucie | 2 000 |
| Saint-Vincent-et-les-Grenadines | 515 |
| Slovaquie | 4 742 |
| Slovénie | 13 474 |
| Afrique du Sud | 11 910 |
| Espagne | 554 926 |
| Suède | 78 382 |
| Ex-République yougoslave de Macédoine | 2 115 |
| Zimbabwe | 275 |
| Belgique (Communauté française) | 197 547 |
| Personnes privées | 3 459 |
| TOTAL | 5 402 495 |

236. La phase pilote du FIDC a bénéficié du soutien de deux principaux donateurs, la Norvège et la France, qui ont fourni 45% du total des contributions. À cet égard, il est important de s'atteler à la diversification du socle de financement pour parvenir à la viabilité financière du FIDC.

237. Une stratégie de levée de fonds est en train d'être développée avec l'aide d'un prestataire extérieur. Elle doit intégrer la possibilité de lever des fonds tant auprès du secteur privé qu'auprès de fondations.
238. Actuellement, seules 39 des 124 Parties à la Convention de 2005 ont contribué au FIDC. Il existe un mécanisme de financement alternatif qui est utilisé pour quelques autres conventions et qui consiste en une contribution obligatoire qui, traditionnellement, ne dépasse pas 1% des contributions de chaque Partie au budget ordinaire de l'UNESCO. Appliquer ce facteur de 1% aux Parties à la Convention de 2005 générerait un financement annuel total de 1,9 million US\$ pour le FIDC, soit 20% de plus que les contributions volontaires de 2011. Pour atteindre le seuil de rentabilité (c'est-à-dire, pour que le taux de contribution obligatoire permette de dégager le même financement que les contributions volontaires de 2011), il faudrait appliquer un taux de 0,8%¹⁹.
239. Il existe divers points de vue à ce sujet, et le fait d'envisager un modèle de contribution obligatoire a de multiples répercussions. Nous estimons toutefois qu'à leur stade actuel, les résultats et le fonctionnement du FIDC ne justifient pas de décider, sur la base de faits concrets, d'instituer une contribution obligatoire au FIDC pour assurer sa viabilité financière.
240. Il faudrait par ailleurs que les décisions stratégiques relatives à la viabilité financière du FIDC tiennent compte de l'équilibre programmatique entre l'actuel FIDC multidonateur, dont la répartition dépend du CIG, et les projets bilatéraux parallèles consacrés à des objectifs comparables et connexes. Certains donateurs considèrent que l'amalgame des ressources et le contrôle du CIG sur leur attribution sont des contraintes qui pèsent lourdement sur leur participation financière au FIDC. À cet égard, on peut considérer que la viabilité financière du programme extrabudgétaire lié à la Convention de 2005 repose davantage sur un agrégat entre le FIDC et les fonds bilatéraux en dépôt. Quant aux efforts de soutien en faveur du FIDC, ils devraient être complémentaires et profiter aussi aux activités à financement bilatéral.
241. Le Secrétariat est actuellement en train de développer une stratégie de mobilisation des ressources. Cette stratégie et ce projet devraient intégrer des objectifs de mobilisation annuels et être associés au cadre de résultats global du FIDC (qui reste à développer). En outre, il conviendrait que toute initiative de levée de fonds à venir souligne que le FIDC est à 100% éligible à l'APD. Des recommandations sur ces points sont formulées à la section 2.3 de ce rapport.

¹⁹

Il faut noter que la création de contributions obligatoires n'empêcherait pas de pouvoir également recevoir des contributions volontaires ; toutefois, pour les besoins de cette réflexion, nous n'avons pas estimé le financement que générerait un modèle mixte car cela serait purement spéculatif.

Conclusion

242. De manière générale, l'évaluation a établi que le FIDC était un moyen efficace de soutenir la mise en œuvre de la Convention de 2005 – pour ce qui est de faire émerger des secteurs de la culture dynamiques dans les pays en développement. Le FIDC, créé dans le cadre d'une Convention qui n'est entrée en vigueur que récemment et qui manque par conséquent de maturité, est opérationnel depuis moins de trois ans et ses ressources restent limitées. Par conséquent, ce n'est pas à ce stade pour son rôle de mécanisme de financement qu'il est le plus important. Sa valeur ajoutée tient davantage au fait qu'il est susceptible de servir de soutien stratégique, et de mettre en valeur des exemples illustrant utilement comment mettre en œuvre les dispositions majeures de la Convention.
243. Les parties prenantes issues des gouvernements comme de la société civile des pays en développement du monde entier rencontrent des difficultés pour se doter d'industries culturelles et de l'environnement politique requis. Le FIDC peut avoir une contribution importante dans ce cadre, en soutenant les initiatives innovantes et les bonnes pratiques permettant de s'orienter vers l'émergence d'un secteur de la culture dynamique, de renforcer les capacités nécessaires et de faire face aux nombreuses difficultés liées aux entreprises de ce type. Mais pour permettre au FIDC de réaliser pleinement ce potentiel, une orientation stratégique renforcée est nécessaire.
244. Pour que cette orientation stratégique réussisse, il faut doter le FIDC d'une vision claire, d'objectifs assortis de délais déterminés et d'indicateurs. Il conviendrait que la stratégie de mobilisation des ressources du FIDC qui est en train d'être développée, ainsi que tout projet de levée de fonds à venir, soient intimement liés aux objectifs du FIDC, et que la réalisation de ces objectifs fasse l'objet d'un suivi permanent.
245. Avec la mise en place du FIDC et des projets de soutien, beaucoup a été accompli au cours de la phase pilote de trois ans du FIDC : les procédures ont été instaurées, des partenariats ont été conclus avec des parties prenantes du monde entier, trois appels à candidatures ont été lancés et 48 projets avaient été mis en œuvre au moment de cette évaluation (de nouveaux projets devant être approuvés par le CIG en décembre 2012). Dans l'ensemble, les projets du premier cycle de financement sont apparus pertinents et ils affichent des résultats prometteurs dans divers domaines. Le principal défi est de garantir leur viabilité et de les associer à d'autres actions de l'UNESCO partout où c'est possible.
246. Un défaut majeur du FIDC est qu'il ne dispose pas de mécanisme de suivi, ce qui limite sérieusement sa capacité à mesurer, à suivre, à faire apparaître et à partager ses résultats. Un tel système doit être mis en place dès que possible et le FIDC doit impérativement dégager des ressources dans ce but. Il conviendrait que ce mécanisme de suivi associe les bureaux hors Siège de l'UNESCO et qu'il délègue une partie des missions de contrôle centralisées au Siège vers le terrain, ce qui serait par ailleurs dans la logique des efforts globaux de l'Organisation pour se décentraliser. Une partie des procédures de gestion et de gouvernance ont également besoin d'être améliorées, et il est urgent de consolider la gestion financière du FIDC.
247. Le travail mené par un fonds tel que le FIDC, qui consiste notamment à sélectionner, à soutenir et à suivre un grand nombre de projets relativement modestes dans le monde entier, implique des coûts de fonctionnement extrêmement élevés. La bonne gestion du FIDC nécessite par conséquent des ressources considérables, et il faut que ces ressources soient déployées pour garantir la qualité de l'action menée. À l'heure actuelle, le Secrétariat du FIDC a des capacités insuffisantes et ceci se répercute sur la qualité des travaux en cours tout en engageant l'avenir du FIDC.

248. Il conviendrait de dégager du temps pour renforcer les ressources du Secrétariat, consolider les efforts entrepris au cours de la phase pilote, traiter les difficultés identifiées par ce rapport et mettre en œuvre les recommandations de la présente évaluation. Il faudrait notamment, pour cela, instaurer un cadre de résultats et un mécanisme de contrôle, améliorer certains aspects procéduraux de la gestion du FIDC, lever des fonds, mais aussi renforcer les modes de gestion des connaissances et de partage de l'information. Les Orientations du FIDC devraient être un document évolutif, à revoir/réviser régulièrement.
249. S'il est bien fait, ce processus de consolidation prendra du temps et exigera des moyens. Il faudrait y consacrer l'année à venir, et que par conséquent aucun nouvel appel à candidatures pour le FIDC ne soit lancé en 2013. Il faut par ailleurs que les Orientations soient révisées, et que ces révisions soient approuvées par la COP avant qu'un nouvel appel ne soit lancé. Il est en outre recommandé que le FIDC subisse une nouvelle évaluation d'ici quelques années. L'objectif de cette évaluation serait d'évaluer les progrès accomplis depuis le présent exercice d'évaluation et de fournir des recommandations destinées à éclairer la future direction du FIDC.

Recommandation 34 : Ne pas lancer d'appel en 2013 et mettre cette année à profit pour consolider le travail engagé au cours de la phase pilote et pour mettre en œuvre les recommandations de la présente évaluation. (CIG)

Recommandation 35 : Prévoir un nouvel exercice d'évaluation du FIDC en 2017 ou 2018. (CIG)

ANNEXES

A : Termes de référence

ANNEXE à la Décision 5.IGC 7

Termes de référence pour une évaluation de la phase pilote du Fonds international pour la diversité culturelle

Conformément à la Résolution 3.CP 11 de la Conférence des Parties à la Convention, l'évaluation de la phase pilote du FIDC poursuit les **objectifs** suivants :

- Mesurer le degré de mise en œuvre, d'efficacité et de qualité atteints eu égard aux résultats et produits de la phase pilote du FIDC.
- Mettre à profit les enseignements tirés et faire des recommandations relatives à la gouvernance et à la gestion futures du FIDC, y compris les mécanismes administratifs et financiers.
- Faire des suggestions en vue de la révision des Orientations du FIDC, prévue pour la sixième session ordinaire du Comité en 2012, y compris concernant les objectifs et aspects généraux du FIDC, ses domaines d'intervention, bénéficiaires et procédures, l'approbation des demandes, l'évaluation et les rapports.

Partie A. Évaluation de la gouvernance et de la gestion du FIDC

Les questions suivantes devront être abordées :

- (i) Dans quelle mesure les dispositions actuelles des Orientations du FIDC et les autres critères adoptés par le Comité ont-ils permis d'atteindre les objectifs de la Convention liés au programme, d'obtenir des résultats concrets et durables, et de clarifier et d'avoir un impact sur la gestion de la phase pilote ? Pour apporter une réponse à cette question, une attention particulière sera portée aux points suivants :
 - a. critères d'éligibilité et précision de la portée des domaines d'intervention des programmes ou projets et demandes d'assistance préparatoire ;
 - b. rôle des Commissions nationales ainsi que leurs capacités d'examen des projets ;
 - c. rôle de la société civile et son accès aux ressources du FIDC ;
 - d. identification des « groupes vulnérables » ;
 - e. identification des « situations spéciales » et des « expressions culturelles menacées » ;
 - f. critères et méthode de sélection des experts devant participer au panel d'évaluation ;
 - g. critères d'évaluation des programmes/projets et demandes d'assistance préparatoire, en mettant particulièrement l'accent sur leurs liens avec les objectifs de la Convention afférents au programme ;
 - h. processus de prise de décision pour l'approbation des projets à financer ;
 - i. durée du cycle de financement (une année durant la phase pilote) ; et

- j. complémentarité du FIDC avec d'autres fonds internationaux couvrant des domaines similaires.
- (ii) Dans quelle mesure les mécanismes de gestion mis en place par le Secrétariat ont-ils permis de garantir l'efficacité de la mise en œuvre des deux premières années de la phase pilote et de favoriser l'obtention de résultats concrets ? Pour apporter une réponse à cette question, une attention particulière sera portée aux points suivants :
- a. utilisation des ressources humaines et techniques, structure organisationnelle, circulation de l'information et prise de décision ;
 - b. procédures de soumission de projets et formulaires de candidature ;
 - c. examen de l'éligibilité des demandes par le Secrétariat ;
 - d. étude de l'évaluation technique par le Panel d'experts ;
 - e. coordination des travaux des experts entre eux et avec le Secrétariat ;
 - f. méthodes de travail des experts et leurs outils d'évaluation et de communication ;
 - g. formulaires utilisés pour présenter les résultats des évaluations des experts au Comité ;
 - h. gestion des contrats ;
 - i. visibilité du FIDC et compréhension des domaines d'intervention du FIDC par les parties prenantes concernées et le public ; et
 - j. transparence du processus dans son ensemble.

Partie B. Évaluation de la mise en œuvre des projets approuvés durant le premier cycle de financement

Les questions suivantes devront être traitées :

- (i) Dans quelle mesure les programmes/projets ont-ils été rentables ? Aurait-il été possible d'atteindre les objectifs et d'obtenir les résultats escomptés à moindre coût en adoptant une approche différente et/ou en utilisant d'autres mécanismes de mise en œuvre ?
- (ii) Dans quelle mesure les programmes/projets ont-ils atteint les résultats et les objectifs escomptés ?
- (iii) Pourquoi n'ont-ils pas été réalisés ?
- (iv) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées par les pays bénéficiaires et les parties prenantes ?
- (v) Les programmes/projets disposaient-ils de mécanismes efficaces de suivi ? Quels indicateurs de suivi peut-on recommander d'intégrer dans les formulaires de candidature ?
- (vi) Les activités ont-elles répondu aux objectifs identifiés ?
- (vii) Les objectifs des programmes/projets correspondent-ils aux besoins identifiés du(des) groupe(s) cible(s) ?
- (viii) Les bénéficiaires disposent-ils de capacités financières et humaines suffisantes pour garantir la durabilité des programmes/projets ?

CE/11/5.IGC/213/Dec. – page 9

- (ix) Le financement par plusieurs sources a-t-il été un facteur déterminant ?
- (x) Quel a été le degré de visibilité atteint par le projet ?

Partie C. Audit des recettes et des dépenses du FIDC

Les points suivants devront être traités :

- (i) le caractère volontaire des contributions au FIDC ;
- (ii) le caractère multidonateur du FIDC ;
- (iii) la conformité avec le principe d'imputabilité financière, tel qu'on l'entend au sein du système des Nations Unies ;
- (iv) les allocations budgétaires aux coûts fixes et aux demandes de financement ;
- (v) l'analyse des comptes du FIDC depuis sa création ;

B : Profils des projets visités

La formation professionnelle au service de l'emploi dans les arts du spectacle Fundación Teatro Argentino de La Plata, Argentine

Cycle de financement du FIDC : 2010

Financement accordé : 99 886 dollars US

Description du bénéficiaire :

Le bénéficiaire du soutien accordé par le FIDC en vue de créer une école professionnelle des arts et métiers est la Fundación Teatro Argentino de La Plata, une fondation qui a pour mission de soutenir l'art lyrique et de le rendre plus accessible au public. Fin 2010, cette fondation, le Teatro Argentino de La Plata et le ministère argentin du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale convinrent de fonder la première école professionnelle argentine des arts et métiers de la scène. Le Teatro Argentino de La Plata est un théâtre public et le deuxième théâtre lyrique le plus important d'Argentine. C'est aussi l'un des rares théâtres au monde à posséder encore toutes les compétences artisanales requises pour produire des spectacles à domicile. L'école reçoit aussi un soutien du ministère du Travail, qui reconnaît ainsi l'importance du secteur culturel pour l'emploi et l'économie, et du Teatro Argentino, qui met ses locaux à sa disposition, couvre les salaires des enseignants et offre des opportunités aux étudiants pour pratiquer leur art, créer, etc.



Objectifs du projet :

Le projet a pour objectif :

- de créer une école des arts et métiers au sein du Teatro Argentino de La Plata ;
- de mettre en place une véritable plate-forme institutionnelle pour l'école, comprenant le Teatro Argentino, l'Office de la Culture de la province de Buenos Aires et le ministère national du Travail ;
- d'améliorer les conditions de travail des employés du secteur culturel en contribuant à leur donner un statut plus formel ;
- de sauvegarder et de protéger les expressions culturelles menacées de disparition ;
- de consolider un corridor régional en matière de gestion culturelle et de spécialisation lyrique.

Principales activités :

Le projet a institué l'école des arts et métiers du Teatro Argentino de La Plata. Cela supposait notamment d'établir des partenariats stratégiques, de concevoir un programme de formation, de diffuser des informations sur l'école via Facebook, Twitter, Skype et d'autres médias sociaux, de traiter les demandes d'inscription et de sélectionner des étudiants (plus de mille candidats ont passé un entretien), de mener le premier cycle de cours et d'instaurer des contacts avec d'autres théâtres et institutions de la région et en Europe.

L'école cible principalement les jeunes et les adultes au chômage ou exerçant un emploi précaire, mais quelques étudiants de l'université et employés du théâtre ont aussi été acceptés. La motivation et la créativité des candidats ont été les principaux facteurs pris en considération au moment d'évaluer les demandes d'inscription. Les cours dispensés par l'école se concentrent sur les différents arts et métiers liés à la production théâtrale, comme la mise en scène, la menuiserie,

la coiffure et le maquillage, l'éclairage, les décors, le jeu d'acteur, les costumes, la photographie théâtrale, etc.

Réalisations :

La principale réalisation de ce projet est la création de l'école et le lancement du premier cycle de cours. Étant donné le temps et les ressources limités disponibles, cela n'a été possible que grâce au dévouement et à l'enthousiasme des deux directeurs de l'école et au soutien et à la reconnaissance apportés par le Teatro Argentino de La Plata et le ministère argentin du Travail.

Une autre de ses réalisations importantes est la mise au point d'une approche unique de l'enseignement combinant une formation aux métiers en rapport avec la production théâtrale et une formation aux arts du spectacle, ce qui contribue non seulement à la sauvegarde d'un artisanat menacé de disparition, mais aussi au développement d'expressions culturelles contemporaines. Grâce à son programme de formation, l'école répond à une demande de compétences à la fois en Argentine et dans d'autres pays d'Amérique latine. Plusieurs théâtres nationaux et étrangers ont demandé à l'école de dispenser une formation professionnelle à leur personnel.

L'école s'efforce également d'améliorer l'accès à l'emploi dans le domaine culturel et de professionnaliser des activités propres à ce secteur. Bien qu'il soit trop tôt pour dire si ces objectifs seront atteints à l'avenir, plusieurs facteurs pourraient contribuer à leur réalisation sur le long terme. Parmi eux, citons le soutien apporté par le ministère du Travail aux anciens étudiants, la coopération avec l'Office de la Culture de la province de Buenos Aires, le vif désir du Teatro Argentino de La Plata de faire de cette école une réussite et de renforcer son rôle de fournisseur de compétences artisanales liées au théâtre pour les autres institutions d'Amérique latine, le très grand intérêt que cette école a soulevé durant sa première année en Argentine et dans d'autres pays d'Amérique latine, ainsi que la demande de formation aux arts et métiers déjà exprimée par d'autres théâtres.

L'école semble également avoir un effet très marqué sur ses étudiants en termes d'autonomisation, comme le démontrent leur participation active aux cours, le travail volontaire qu'ils effectuent pour l'école (travaux de rénovation, de menuiserie, etc.), mais aussi et surtout les projets initiés et les activités menées en dehors de l'école, comme la création d'entreprises créatives, la poursuite d'études, etc.

Défis :

Si les réalisations du projet sont remarquables, plusieurs défis futurs se posent encore, parmi lesquels :

- consolider le programme d'enseignement à travers l'intégration des leçons apprises durant la première année ;
- assurer une coopération continue avec le ministère du Travail, l'Office de la Culture de la province de Buenos Aires et d'autres acteurs gouvernementaux compétents ;
- accroître la visibilité de l'école et renforcer la coopération avec d'autres théâtres et institutions internationales concernées ;
- mobiliser les ressources du secteur privé et d'autres donateurs pour assurer la continuité du programme ;
- accompagner les étudiants après la fin de leurs études à l'école et créer une base de données régionale pour les professionnels de ce secteur ;
- partager les expériences avec d'autres partenaires de ce projet soutenu par le FIDC.

Travailler avec l'UNESCO :

La contribution de l'UNESCO à travers le FIDC a permis au Teatro Argentino de La Plata de créer son école des arts et métiers et de lancer son premier cycle de cours.

8^e édition du Festival Iberoamericano de Cortos Imágenes Jóvenes en la Diversidad cultural Fundación Kine, Cultural y Educativa, Argentine

Cycle de financement du FIDC : 2010 Financement accordé : 58 973 dollars US

Description du bénéficiaire :

La Fundación Kine, Cultural y Educativa est une ONG argentine qui se consacre à la promotion de l'intégration sociale, culturelle et éducative des jeunes en se servant du langage audiovisuel comme moyen d'expression. Son but est de positionner la culture comme un moteur de stratégies de développement ; de contribuer à l'élaboration d'expériences d'apprentissage qui encouragent les enfants, les adolescents et les jeunes gens à exprimer leurs points de vue de façon autonome tout en stimulant leur créativité, la diversité de leurs modes d'expression et leur pensée critique ; et de les sensibiliser aux valeurs humaines et à une citoyenneté socialement responsable. L'ONG participe à un certain nombre de projets et travaille avec un large éventail de partenaires.

L'une de ses principales initiatives est le Festival annuel Iberoamericano de Cortos Imágenes Jóvenes en la Diversidad cultural, qui a reçu le soutien du FIDC en 2011. Cette année-là, le festival en était à sa 8^e édition et il a profité de l'expérience acquise par la Fundación Kine au fil des ans dans l'organisation de cet événement. L'ONG a déjà reçu un financement de la part de l'UNESCO lors de la première année.

Objectifs du projet :

Le Festival Iberoamericano de Cortos Imágenes Jóvenes en la Diversidad cultural a pour objectif :

- d'encourager la participation active des jeunes au festival de telle sorte qu'ils cessent d'être des observateurs et des consommateurs passifs pour devenir des producteurs culturels ;
- de valoriser et de diffuser leurs points de vue à travers leur travail ;
- de promouvoir et d'encourager la créativité des enfants, des adolescents et des jeunes gens en renforçant les liens entre la vie culturelle et les systèmes éducatifs ;
- de mener des activités qui favorisent leur croissance, leur développement intégral et leur inclusion sociale ;
- d'encourager l'échange de savoirs et de pratiques pour faciliter l'intégration et la participation des jeunes et des communautés appartenant à différentes cultures ;
- de contribuer à la préservation des aspects positifs de la diversité culturelle.

Principales activités :

La 8^e édition du Festival Iberoamericano de Cortos Imágenes Jóvenes en la Diversidad cultural a eu lieu du 17 au 21 octobre 2011 à Buenos Aires. Elle s'est tenue à différents endroits de la ville et a rassemblé des jeunes venus de toute l'Argentine ainsi que d'autres pays. Ils ont participé au festival en tant que producteurs, spectateurs et juges d'environ 125 œuvres. Le festival a été précédé par des initiatives de renforcement des capacités menées par la Fundación Kine à l'intention des enseignants dans différentes écoles et autres institutions. Ces initiatives, pour

lesquels la fondation avait reçu le soutien d'autres donateurs, se sont concentrées sur la production de court-métrages et de produits associés.

Dans le sillage du festival, une exposition itinérante réunissant une sélection des œuvres présentées s'est déplacée dans les écoles et dans les locaux de certaines ONG et d'autres organisations partout dans le pays. Elle s'est accompagnée d'ateliers organisés pour les jeunes et pour d'autres membres de leur communauté.

Réalisations :

Parmi les réalisations du festival, on peut citer :

- l'apport d'une plate-forme de façon à permettre aux jeunes d'interagir en tant que producteurs, spectateurs et juges de biens culturels ;
- l'autonomisation et le renforcement des capacités des jeunes afin qu'ils puissent remplir ces trois fonctions ;
- la libération de leur créativité, comme le démontrent les nombreux biens culturels qu'ils ont produits ;
- les échanges et les interactions entre des personnes qui d'habitude ne se côtoient pas (par exemple, des jeunes issus de milieux ethniques et de groupes sociaux différents ; des jeunes originaires de différentes provinces et d'autres habitant la capitale ; des jeunes argentins et d'autres venus de l'étranger, etc.) ;
- la création d'une médiathèque comprenant plus de 3 000 œuvres à ce jour, ce qui fait de la Fundación Kine un centre d'archivage important pour les jeunes.

En 2011, le festival en était déjà à sa 8^e édition. Au fil des ans, la Fundación Kine a acquis une grande expérience dans l'organisation et la gestion de cet événement. Très connue dans son domaine, elle a noué des partenariats avec de nombreuses organisations nationales et plusieurs autres internationales, ainsi qu'avec d'autres parties concernées.

Travailler avec l'UNESCO :

La contribution de l'UNESCO à travers le FIDC a permis à la Fundación Kine d'organiser le 8^e Festival Iberoamericano de Cortos Imágenes Jóvenes en la Diversidad cultural. C'était la seconde fois que l'UNESCO apportait son soutien au festival, après avoir également contribué à son financement (par un biais autre que le FIDC) au moment de sa création il y a de cela plusieurs années.

Kër Thioossane, villa pour l'art et le multimédia destinée aux artistes sénégalais et africains

Cycle de financement du FIDC : 2010 Financement accordé : 50 000 dollars US

Description du bénéficiaire :

Kër Thioossane, qui signifie maison de la culture en wolof, est une ONG sénégalaise fondée en 2002 dans le but d'offrir aux artistes sénégalais et africains un accès aux outils numériques et multimédias. Depuis dix ans, elle est un centre de création numérique et un lieu de rencontre pour les artistes de la région. Basée dans une villa du quartier de Sicap, à Dakar, Kër Thioossane est un lieu de recherche, de création et de formation qui peut également accueillir plusieurs artistes en résidence. L'ONG est financée par plusieurs donateurs internationaux et l'apport du FIDC représente environ un quart de son budget annuel.



Objectifs du projet :

Kër Thioossane a pour objectif :

- de faciliter la production de formes d'art numérique (graphisme, web design, communication visuelle, production audiovisuelle, etc.) au Sénégal et en Afrique ;
- de promouvoir l'art numérique des artistes sénégalais et africains ;
- d'encourager les échanges entre les organisations et les artistes de la région.

Exemples d'activités :

Entre juillet 2011 et juin 2012, Kër Thioossane a mené trois grands types d'activités, dont voici quelques exemples :

Atelier de formation :

- « Atelier cartes postales sonores » : Kër Thioossane s'est associé à l'hôpital psychiatrique Fann de Dakar pour organiser un atelier de 15 jours destinés aux patients et visant à les encourager à s'exprimer à travers différentes formes d'art et divers outils multimédias.

Soutien à une association locale :

- Kër Thioossane a aidé l'association Trias Culture à organiser un atelier pour former les danseurs et les chorégraphes à l'utilisation de la technologie numérique et audiovisuelle dans leur travail en leur fournissant l'équipement et l'expertise technique nécessaires.

Centre des arts numériques et multimédias :

- La villa de Kër Thioossane est ouverte au public et offre un lieu de rencontre aux artistes. De janvier à mars, un artiste y a séjourné en résidence. En mai 2012, elle a accueilli le troisième festival Afropixel.

Réalisations :

Au cours de l'année passée, Kër Thiossane a organisé des ateliers gratuits et des sessions de formation pour un large éventail de parties prenantes comme des artistes, des journalistes, des metteurs en scène, des informaticiens, des étudiants, des patients hospitalisés, etc. A travers son approche multidisciplinaire, l'ONG a réussi à encourager la rencontre entre des formes d'art plus traditionnelles et les nouvelles technologies. Les partenaires et les bénéficiaires se sont montrés satisfaits du travail réalisé avec Kër Thiossane et ont exprimé leur désir de continuer à coopérer avec l'ONG à l'avenir. En mai 2012, Kër Thiossane a accueilli le 3^e festival Afropixel, qui, durant dix jours, réunit des artistes de la région et au-delà autour d'ateliers, d'expositions artistiques, de spectacles et de débats sur le thème des biens publics. L'ONG et le festival sont bien connus des parties concernées au niveau national et cette manifestation a attiré à Dakar de nombreux partenaires venus de l'étranger.

Défis :

Bien que Kër Thiossane se soit imposée comme un haut lieu de la création numérique et du multimédia, la poursuite de ses activités et de ses ateliers dépend de ressources financières externes, ce qui soulève des questions sur sa viabilité. Cependant, l'ONG a réussi à lever des fonds auprès d'un large éventail de donateurs, assurant ainsi son avenir à court terme. Mettre en place un suivi auprès des participants sur la manière dont ils utilisent leurs compétences nouvellement acquises demeure également un problème pour l'ONG.

Travailler avec l'UNESCO :

La réputation de l'UNESCO en tant qu'Organisation neutre défendant certaines valeurs en a fait un partenaire important de Kër Thiossane. Si l'organisation ne finance pas directement le festival, elle soutient l'ONG et son logo figure sur l'affiche du festival.

Yakaar, un centre de formation aux arts du spectacle Optimiste Productions, Sénégal

Cycle de financement du FIDC : 2010 Financement accordé : 40 000 dollars US

Description du bénéficiaire :

Yakaar, qui signifie espoir en wolof, est un centre de formation fondé par Optimiste Productions, un groupe d'intérêt économique sénégalais basé à Rufisque, une banlieue de Dakar. Le dernier projet de ce groupe, plus connu pour être l'organisateur du festival de hip-hop de Dakar, est de faire de Yakaar le premier centre de formation aux arts du spectacle en Afrique, en mettant plus particulièrement l'accent sur l'industrie musicale. Des locaux ont déjà été construits pour accueillir les étudiants et Optimiste Productions réalise actuellement des travaux d'extension pour pouvoir dispenser des cours sur place à l'avenir. Plusieurs sources participent au financement du groupe et le montant accordé par le FIDC a contribué à la réalisation d'une partie du projet fin 2011 et début 2012.



Objectifs du projet :

Le projet Yakaar a pour objectif :

- de renforcer les capacités des metteurs en scène et des techniciens des arts du spectacle en Afrique ;
- de créer une base de données de gestionnaires et de techniciens qualifiés africains prêts à travailler pour divers événements culturels, festivals, chaînes de télévision, spectacles musicaux, etc. ;
- d'encourager la constitution de réseaux et la création d'emplois dans le secteur culturel.

Principales activités :

Après avoir lancé un appel international au milieu de l'année 2011, Yakaar a reçu 173 demandes d'inscription de la part de jeunes gens entre 18 et 40 ans qui souhaitent venir à Dakar étudier les techniques de mise en scène. Après avoir examiné leurs candidatures, le centre a retenu quatorze étudiants originaires du Sénégal et des pays voisins pour qu'ils participent à son programme de formation. Les étudiants choisis devaient attester de deux années minimum d'expérience dans le domaine de l'événementiel culturel. Entre novembre 2011 et janvier 2012, le centre a organisé trois mois et demi de cours pour ces quatorze jeunes. La formation comprenait un certain nombre de modules spécialisés d'une à deux semaines sur les sujets suivants : introduction à la mise en scène, l'électricité, l'éclairage, le son, la scène, la gestion de projets, etc. Yakaar a accueilli tous les étudiants dans ses locaux et a pris en charge leur hébergement en pension complète ainsi que leur transport jusqu'aux lieux de cours. À la fin du programme, les étudiants sont repartis dans leur pays d'origine effectuer un mois et demi de stage. En plus de cela, le centre a organisé deux sessions de formation de deux semaines sur l'éclairage et le son pour un groupe de jeunes professionnels.

Réalisations :

En 2011, Optimiste Productions était prêt à accueillir sa première classe de quatorze jeunes professionnels pour une formation de trois mois et demi à la mise en scène. Le programme était entièrement gratuit et la plupart de ces jeunes n'ont eu à payer que leur voyage jusqu'à Dakar. Malgré plusieurs contretemps et changements de partenariats, Yakaar a pu engager des experts

dans différents domaines techniques liés aux arts du spectacle et trouver des locaux où faire cours afin d'assurer la formation de sa première promotion. Dans le but d'améliorer celle-ci, le centre a demandé aux étudiants de livrer leurs impressions sur les cours et les enseignants. À l'issue de leur formation, tous ont trouvé un stage, dont certains grâce aux contacts de Yakaar avec les chaînes de télévision sénégalaises. Et lorsqu'ils sont retournés dans leur pays d'origine, une partie d'entre eux ont réussi à trouver du travail dans le domaine des arts du spectacle.

Défis :

Si Yakaar a réussi à organiser trois mois et demi de cours pour un premier groupe de quatorze étudiants, il n'a pas atteint son objectif initial, qui était d'en accueillir trente. Sa capacité à organiser une nouvelle formation en 2012 demeure également incertaine en raison de fonds pour l'heure insuffisants. La viabilité du centre de formation est par conséquent sujette à caution. Par ailleurs, Yakaar n'est parvenu à dispenser qu'un nombre limité de cours d'une durée inférieure à celle prévue au départ. La difficulté d'assurer des débouchés professionnels aux étudiants et de constituer un réseau de metteurs en scène et de techniciens qualifiés et disponibles pour intervenir lors des différentes manifestations culturelles de la région constitue également un problème. Enfin, il convient de faire connaître l'école par l'intermédiaire d'un site Internet, ce qui lui donnerait une plus grande visibilité et contribuerait à mobiliser des ressources.

Travailler avec l'UNESCO :

La contribution de l'UNESCO à travers le FIDC a permis à Yakaar de lancer la première phase de son programme de formation.

La Futur Academy, un dispositif mobile de formation – Groupe 30 Afrique, Sénégal

Cycle de financement FIDC : 2011

Financement accordé : 99 550 dollars US

Projet tout juste initié au moment de l'évaluation

Description du bénéficiaire :

Groupe 30 Afrique est un réseau culturel interafricain fondé en 1999. Siégeant à Dakar, au Sénégal, et présente dans vingt pays africains, cette ONG a pour but de promouvoir les échanges interculturels et d'organiser des événements culturels. Groupe 30 Afrique est profondément attaché aux valeurs de la Convention de 2005 et à son application en Afrique. Il s'efforce de promouvoir la diversité culturelle dans une époque postcoloniale en mettant l'accent sur les perspectives régionales. Après s'être vu accordé un financement par le FIDC en 2011, il s'est lancé dans la mise en œuvre de son projet au printemps 2012, avec pour objectif de mener ses activités d'ici décembre 2012.



Objectifs du projet :

Groupe 30 Afrique a créé un programme mobile de formation appelé Futur Academy, qui a pour objectif :

- de promouvoir la dimension culturelle du développement et de la diversité culturelle au Sénégal ;
- de renforcer les capacités des responsables d'organisations culturelles en matière de gestion des projets culturels et de compréhension des engagements internationaux de leur pays (conventions et traités) dans le domaine de la culture ;
- d'encourager une meilleure compréhension de la Convention de 2005 par les responsables politiques nationaux, régionaux et locaux en vue de son application au niveau des différents échelons politiques.

Activités prévues :

La Futur Academy prévoit d'organiser des sessions de formation pour quatorze directeurs de centres culturels régionaux et membres d'associations culturelles locales dans quatre villes sénégalaises : Dakar, Saint-Louis, Fatik et Ziguinchor. Ces sessions comporteront trois modules – Gestion stratégique et Leadership, Entreprenariats culturels et Gestion de projets –, qui s'étaleront entre juin et décembre 2012.

Réalisations :

La Futur Academy a recruté des artistes et des universitaires de premier plan originaires du Sénégal et d'autres pays africains pour animer les cours. Une école de gestion prendra en charge le module sur la Gestion stratégique et le Leadership. Après avoir lancé un appel à candidatures aux associations culturelles à travers la plate-forme Art & Culture, la Futur Academy a reçu plus de 80 demandes de participation aux sessions de formation.

Défis :

Les récentes élections au Sénégal ont entraîné de nombreux changements de personnel au sein du ministère de la Culture, dont celui du coordonnateur des centres culturels régionaux.

Cependant, la Futur Academy est parvenue à contacter tous les directeurs régionaux afin qu'ils s'inscrivent aux cours. Parmi les autres aspects importants que l'Academy devra prendre en compte figure le suivi des participants une fois leur formation terminée.

Travailler avec l'UNESCO :

L'un des objectifs de la Futur Academy est d'aider les responsables politiques culturels au Sénégal à mieux comprendre la Convention de 2005 afin qu'ils puissent trouver des manières de la mettre en œuvre au niveau régional et local. Groupe 30 Afrique a lancé une campagne de communication pour promouvoir sa Futur Academy et le logo de la Convention 2005 de l'UNESCO apparaît bien en évidence sur ses affiches.

Comparsa, una herramienta de empoderamiento social (Maracana Norte, Montevideo), FLACSO, SERPAJ, Uruguay

Comparsa, encourager la participation sociale grâce à la musique (Maracana Norte, Montevideo), FLACSO, SERPAJ, Uruguay

Cycle de financement du FIDC : 2010 Financement accordé : 65 500 dollars US

Description du bénéficiaire :

Le partenaire du projet est la FLACSO Uruguay, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, qui a mené ce dernier en coopération avec le SERPAJ, el Servicio Paz y Justicia, une ONG dévouée à la promotion, à l'éducation et à la défense des droits de l'homme et de la paix. Ils ont travaillé avec un *comparsa* (un groupe de musique et de danse) appelé La Clinica, qui œuvre dans certains des quartiers les plus défavorisés de Montevideo. Le rôle de La Clinica dans le projet était de transférer ses compétences et ses expériences à Maracana, un autre quartier pauvre de la ville.

Objectifs du projet :

Le projet a pour objectif :

- d'accroître la participation sociale et la coordination grâce au travail réalisé par le groupe musical ;
- de contribuer à réduire les différents problèmes sociaux (toxicomanie, violence, perte de repères) au sein d'un groupe ciblé de jeunes gens ;
- de contribuer aux politiques publiques de réduction de la pauvreté parmi les jeunes de Maracana Norte ;
- de démontrer la contribution des arts (musique et danse) à l'identité et au travail social ;
- de promouvoir l'identité, les valeurs et la culture du groupe à travers un travail sur la musique ;
- de renforcer la participation sociale du groupe ciblé grâce à une sensibilisation aux droits de l'homme et grâce à l'apport d'outils ;
- de réduire les conflits en rendant plus autonomes les groupes défavorisés par le biais de leur intégration et de leur participation sociales ;
- de transmettre les compétences techniques musicales et organisationnelles.

Principales activités :

Voici quelques-unes des activités menées dans le cadre du projet :

- renforcement des capacités organisationnelles et création du centre culturel de Maracana Norte à partir d'une évaluation des points forts et des points faibles du centre ;
- diverses activités liées à l'organisation et à la formation d'un *comparsa* (groupe de danse et de musique) : techniques de montage et réparation des tambours, techniques de percussion, techniques de danse (africaine et candombe) ; atelier sur les figures emblématiques d'un *comparsa* ;
- atelier visant à sensibiliser la communauté et à renforcer ses connaissances relatives aux droits de l'homme ;
- échanges et interactions avec un *comparsa* déjà existant, La Clinica.

Réalisations :

Parmi les réalisations du projet, on peut citer :

- le renforcement de l'estime personnelle des membres de la communauté et de la cohésion de leur groupe ;
- l'autonomisation de la communauté, désormais capable de percevoir ses préoccupations et ses aspirations, de les communiquer, de s'organiser, d'identifier des partenaires et des donateurs potentiels, de gérer des fonds, etc. ;
- la création d'un espace sûr (i.e. sans trafic de drogue, sans violence, etc.) situé dans le quartier et destiné aux jeunes afin qu'ils puissent interagir et s'engager dans des activités créatrices ;
- la mise en place d'une plate-forme pour que la communauté puisse identifier les grands enjeux politiques susceptibles de nourrir le débat public et l'élaboration de politiques par les autorités gouvernementales ;
- le renforcement des capacités des membres de la communauté en matière d'expression créative (danse, musique) ;
- le renforcement des connaissances et des compétences des membres de la communauté en ce qui concerne les droits de l'homme ainsi que l'organisation et la mobilisation communautaires ;
- l'interaction et le transfert de compétences entre deux communautés marginalisées et leurs groupes respectifs.

Défis :

- la durée du projet (un an) était trop courte pour ce type d'initiative, qui cherche à provoquer un véritable changement social et à influencer la politique ;
- de plus, le projet a commencé plus tard que prévu, ce qui a réduit encore plus sa durée ;
- coordonner les différentes entités concernées et les amener à une compréhension mutuelle de la meilleure façon de travailler ensemble n'a pas été facile au début ;
- l'un des défis majeurs concerne certainement la viabilité des bénéficiaires du projet. Celui-ci a initié un processus important et positif d'autonomisation communautaire qui doit maintenant être renforcé et consolidé ;
- des fonds seront nécessaires pour poursuivre le projet. Bien que plusieurs des partenaires impliqués aient exprimé leur désir de continuer à y participer volontairement, cela ne suffira pas ;
- analyser systématiquement les réalisations du projet durant sa première année, en tirer des enseignements et s'appuyer sur elles devrait être une condition préalable à la poursuite du travail.

Travailler avec l'UNESCO :

La contribution de l'UNESCO à travers le FIDC a permis au projet d'initier un processus positif qui doit être davantage soutenu si l'on veut consolider les bénéfices obtenus et assurer leur continuité à long terme.

C : Liste des recommandations

Recommandation 1 : Continuer de participer au Groupe de liaison des Conventions culturelles afin d'harmoniser les procédures des différents fonds de l'UNESCO, d'accroître les synergies et d'éviter les chevauchements au niveau du ciblage et du financement. (Secrétariat)

Recommandation 2 : Consulter le Conseil d'administration du Fonds international pour la promotion de la culture afin de déterminer les domaines potentiels de concurrence et de chevauchement et de mettre au point des stratégies en vue de les éviter. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 3 : Définir les « infrastructures institutionnelles » et inclure cette définition dans les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC. (Voir par. 73 du présent rapport pour un projet de définition.) (Comité intergouvernemental)

Recommandation 4 : Supprimer le « renforcement des capacités » de la liste des domaines d'intervention et le rattacher aux autres domaines d'intervention relatifs aux politiques culturelles et aux industries culturelles ; et/ou faire du renforcement des capacités un élément de l'objectif général du FIDC. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 5 : Élargir le domaine d'intervention relatif aux politiques en remplaçant les « politiques culturelles » par les « politiques et mesures d'ordre culturel et autre qui ont un effet direct sur la création, la production, la diffusion et la distribution des activités, biens et services culturels ainsi que sur l'accès à ceux-ci ». (Comité intergouvernemental)

Recommandation 6 : Hiérarchiser les programmes/projets qui, tout en satisfaisant aux critères de qualité définis dans les Orientations, répondent aussi à certaines considérations stratégiques. Identifier précisément ces considérations stratégiques conformément aux objectifs spécifiques du FIDC (qui restent à établir) et les examiner régulièrement à mesure du développement du FIDC. (On trouvera dans les paragraphes précédents des suggestions quant à la manière d'adopter une approche plus stratégique lors de la sélection des projets à financer.) Il s'agit d'une priorité urgente si l'on veut que le FIDC se maintienne au-delà de la phase pilote. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 7 : Élaborer une vision de l'orientation future du FIDC et un cadre de résultats prévoyant des objectifs à court et long termes, des calendriers et des indicateurs. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 8 : Fixer des objectifs précis pour la mobilisation des ressources, articulés autour des objectifs indiqués dans le cadre de résultats. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 9 : Mettre au point une stratégie de sortie qui permettra au FIDC de mettre un terme à ses opérations lorsque 1) ses objectifs auront été atteints, ou 2) il apparaîtra clairement qu'ils ne seront jamais atteints faute de ressources. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 10 : Veiller à ce que les futurs projets sélectionnés pour être financés par le FIDC incluent, au stade de la planification, des objectifs à court terme et à long terme aux niveaux des résultats et des produits, et à ce qu'il soit rendu compte de ce qui a été obtenu à ces deux niveaux. (Comité intergouvernemental).

Recommandation 11 : Veiller à ce que la durée des projets financés par le FIDC soit adaptée à la nature de leurs objectifs. Il peut être nécessaire de prévoir une durée de deux ans pour des projets qui visent à produire un changement culturel durable, y compris dans les croyances, les valeurs et les comportements, ou un impact sur les politiques. (Comité intergouvernemental).

Recommandation 12 : Travailler avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO pour assurer systématiquement une complémentarité et des synergies entre les projets financés par le FIDC et d'autres activités de l'UNESCO au niveau des pays. (Secrétariat).

Recommandation 13 : Accorder une importance particulière à la durabilité des projets. Ceci doit se faire lors de la sélection des projets à financer, puis dans le cadre du suivi ultérieur et au moment de l'examen des rapports. (Secrétariat).

Recommandation 14 : Inclure un critère relatif à la promotion de l'égalité des genres dans les formulaires d'évaluation utilisés par le panel d'experts et dans les Orientations sur l'utilisation des ressources du FIDC. (Comité intergouvernemental).

Recommandation 15 : Mettre les principaux résultats et réalisations des projets financés par le FIDC, les bonnes pratiques et les enseignements retenus à la disposition de toutes les parties prenantes afin que l'apprentissage puisse s'opérer dans l'ensemble des organisations et pays concernés. (Secrétariat).

Recommandation 16 : Dans le cadre de la future plate-forme de gestion des connaissances, compléter tous les efforts de mise en ligne d'informations sur le FIDC et la Convention par des initiatives qui sollicitent la participation active des parties prenantes afin de les intégrer à une vaste communauté d'apprentissage, et utiliser à cet effet les réseaux sociaux comme Facebook et Twitter. (Secrétariat).

Recommandation 17 : Fixer des critères clairs pour la sélection d'un panel d'experts respectant l'équilibre des genres, et doté d'expertises complémentaires dans les domaines suivants :

- Spécialisés dans les politiques culturelles et/ou les branches d'activité culturelles ;
- Ayant l'expérience de l'évaluation de projets ;
- Ayant une expérience active de la coopération technique internationale ;
- Ayant une expérience approfondie du travail dans une des régions ;
- Comprenant l'intégration des considérations de parité et la programmation spécifique par genre ;
- Ayant une excellente connaissance de l'anglais et/ou du français (oral et écrit) et comprenant bien l'autre langue. La connaissance de l'espagnol serait un atout. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 18 : Les membres du panel d'experts devraient être proposés par le Secrétariat et approuvés par le Comité intergouvernemental. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 19 : Faire diffuser à l'avenir l'information sur les appels à demandes de financement par les bureaux hors Siège de l'UNESCO, les Commissions nationales, les points focaux nationaux de la Convention de 2005 et les organisations de la société civile qui ont le statut d'observateur au Comité intergouvernemental. Encourager toutes ces entités à publier des informations sur le FIDC dans les langues de leurs pays respectifs. (Secrétariat)

Recommandation 20 : Indiquer dans la communication avec les Commissions nationales et les candidats éventuels si les Commissions sont autorisées à percevoir une redevance pour l'expédition des dossiers au FIDC ou pour tout autre service assuré dans ce contexte. (Secrétariat)

Recommandation 21 : Lancer l'appel à demandes de financement six mois au moins avant la date limite du 30 juin afin que les organisations aient le temps de constituer leurs dossiers. Demander aux Commissions nationales de leur laisser deux mois au moins pour ce faire. (Secrétariat)

Recommandation 22 : Désigner dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO des points focaux nationaux ou régionaux pouvant fournir information et aide pour les formalités de demande. (Secrétariat)

Recommandation 23 : Donner aux ONG internationales plus de directives sur les lettres d'appui qu'elles doivent obtenir des pouvoirs publics. (Secrétariat)

Recommandation 24 : Instituer pour la sélection au niveau des pays un panel de sélection composé des membres de la Commission nationale, du point focal national ou régional pour le FIDC du bureau hors Siège de l'UNESCO, et de représentants d'ONG nationales. Le panel de sélection serait nommé par le bureau hors Siège en consultation avec la Commission nationale. (Secrétariat)

Recommandation 25 : Pour éviter tout conflit d'intérêt, exclure les Commissions nationales et toute organisation participant au panel de sélection de la liste des parties prenantes pouvant se porter candidates à un financement du FIDC. (Comité intergouvernemental)

Recommandation 26 : Pour éviter que des propositions se trouvent disqualifiées pour des motifs techniques mineurs ou pour l'absence de l'évaluation de la Commission nationale, demander les pièces manquantes à cette dernière plutôt que de disqualifier le projet. (Secrétariat)

Recommandation 27 : Organiser une rotation entre les membres du Panel d'experts (tout en garantissant la continuité de ses travaux) en remplaçant au moins un expert par an, et en n'autorisant chaque expert à n'officier que pour quatre ans maximum. Former les experts aux priorités du FIDC et à la Convention et leur permettre de se rencontrer dans l'idéal au moins une fois en face en face. (CIG)

Recommandation 28 : Convoquer une réunion téléphonique collective avec l'ensemble des experts, lorsqu'ils ont fini d'évaluer les propositions de projet, pour débattre de leurs évaluations et de la réflexion dont elles sont issues. (Secrétariat)

Recommandation 29 : Confier aux bureaux hors Siège de l'UNESCO la responsabilité de suivi des projets soutenus par leurs pays de compétence. Le suivi de projet devrait être systémique et fondé sur l'évaluation des risques, afin d'identifier et de régler les problèmes et les retards de mise en œuvre et de pouvoir mieux garantir que les projets soient mis en œuvre conformément aux termes de référence. (CIG)

Recommandation 30 : Envisager de retirer « l'assistance préparatoire » des domaines d'intervention figurant dans les Orientations du FIDC, pour les raisons exposées ci-dessus. (CIG)

Recommandation 31 : Renforcer les capacités du Secrétariat du FIDC, afin qu'il puisse engager toutes les actions nécessaires pour améliorer la qualité du travail du FIDC et garantir ses performances futures (suivant les recommandations de ce rapport d'évaluation). (CIG)

Recommandation 32 : Faire en sorte que toutes les pièces contractuelles importantes du cycle de programme 2010 du FIDC soient soumises et examinées, notamment les rapports descriptifs sur la mise en œuvre des projets ainsi que les rapports financiers détaillés accompagnés des justificatifs de dépenses originaux. (Secrétariat)

Recommandation 33 : Recouvrer tous les coûts directs d'administration, de suivi et de coordination supportés par le budget du Programme ordinaire de l'UNESCO, y compris les coûts de personnel, auprès du FIDC. (Secrétariat, CIG)

Recommandation 34 : Ne pas lancer d'appel en 2013 et mettre cette année à profit pour consolider le travail engagé au cours de la phase pilote et pour mettre en œuvre les recommandations de la présente évaluation. (CIG)

Recommandation 35 : Prévoir un nouvel exercice d'évaluation du FIDC en 2017 ou 2018. (CIG)

D : Enquête sur les demandeurs qui s'adressent au FIDC

Please select your language : / Veuillez sélectionner votre langue : / Por favor elija su idioma :

English / français / español

1. Veuillez indiquer votre pays :_____ et le nom de votre organisation :_____
2. Veuillez indiquer votre nom et votre fonction au sein de votre organisation :_____
3. Votre entité est une :
 - Institution gouvernementale (ministère, Commission nationale, etc.)
 - Organisation non gouvernementale
 - Organisation internationale non gouvernementale
4. En quelle année avez-vous soumis votre demande de financement au FIDC ?
2010
2011

Procédure de demande

5. Comment avez-vous entendu parler du FIDC et où avez-vous obtenu les informations nécessaires à la préparation de votre demande ?
6. La procédure de demande vous a-t-elle paru claire ? Veuillez donner des précisions sur les aspects suivants : critères de recevabilité, formulaires de demande, dates limites.
7. Avez-vous reçu une aide de la Commission nationale pour l'UNESCO de votre pays pour préparer votre demande au FIDC ? Veuillez préciser.
8. Avez-vous reçu une aide de l'UNESCO pour préparer votre demande au FIDC ? Veuillez préciser.
9. Quelles difficultés avez-vous rencontrées en faisant votre demande de financement auprès du FIDC ?
10. Comment la procédure de demande pourrait-elle être améliorée ?
11. Votre demande a-t-elle été approuvée ?
Oui
Non
12. Dans la négative, le Secrétariat de l'UNESCO vous a-t-il fourni des explications à cet égard ?

E : Liste des personnes interrogées

Secteur de la culture / Section de la diversité des expressions culturelles

| | |
|---------------------------|------------------------------------------------------|
| Guiomar Alonso Cano | spécialiste du programme |
| Danielle Cliche | Secrétaire de la Convention de 2005, Chef de Section |
| Francisco Gomez Duran | Expert associé |
| Arian Hassani | spécialiste du programme |
| Laurence Mayer-Robitaille | spécialiste du programme |
| Anahit Minasyan | spécialiste du programme |
| Marlène Zenié Raffin | Assistante principale de secrétariat |

Secteur de la culture (personnel en activité et anciens membres du personnel)

| | |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abdelghani Baakrim | Attaché d'administration |
| Francesco Bandarin | Sous-Directeur général |
| Kadidia Diallo | Assistante administrative principale, Bureau administratif |
| Cecile Duvelle | Chef, Section du patrimoine culturel immatériel |
| Emile H. Glele Ahanhanzo | Juriste |
| Lynne Patchett | Attachée de cabinet |
| Mechtild Rossler | Chef, Section de politique générale et réunions statutaires, Centre du patrimoine mondial |
| Berta De Sancristobal | Spécialiste adjoint du programme, Section du patrimoine culturel immatériel |
| Galia Saouma-Forero | Ancienne Secrétaire de la Convention de 2005 |
| Katérina Stenou | Responsable / Coordinatrice de la plate-forme intersectorielle sur une culture de la paix et de la non-violence |
| Nathalie Valanchon | Assistante administrative, Unité des projets spéciaux, Centre du patrimoine mondial |

Services centraux de l'UNESCO

| | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gulser Corat | Directrice, Division pour l'égalité des genres |
| Jane Freedman | Spécialiste de programme, Division pour l'égalité des genres |
| Ann-Belinda Preis | Spécialiste principale en planification, Point focal pour la culture, Bureau de la planification stratégique |

Bureaux hors Siège de l'UNESCO

| | |
|-----------------------------|----------------------------------------------|
| Vanessa Achilles | Spécialiste de programme, Bangkok |
| Fernando Brugman | Spécialiste de programme, La Havane |
| Dame Dieng | Assistant, Dakar |
| Corina Fugasot de Rodriguez | Secrétaire de programme, Culture, Montevideo |
| Christian Ndombi | Spécialiste de programme, Dakar |
| Adele Nibona | Spécialiste de programme, Dar-es-Salaam |
| Alcira Sandoval Ruiz | Spécialiste adjoint du programme, Quito |
| David Stehl | Spécialiste de programme, Bamako |
| Frederic Vacheron | Spécialiste de programme, Montevideo |

Représentants de Délégations permanentes auprès de l'UNESCO, y compris des membres actuels et anciens du Comité intergouvernemental et de la Conférence des Parties

| | |
|---------------------|----------------------------------------------------------|
| Besiana Kadare | Ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire, Albanie |
| Adam Jayme Muniz | Deuxième Secrétaire, Brésil |
| David Measketh | Conseiller, Cambodge |
| Dominique Levasseur | Responsable principal du programme, Canada |
| Ling Xiao | Premier Secrétaire, République populaire de Chine |
| Hubert de Canson | Délégué permanent adjoint, France |
| Claudine Serre | Premier Secrétaire, France |
| Mary M. Khimulu | Ambassadrice déléguée permanente, Kenya |

| | |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| James O. Nyongesa | Troisième Secrétaire, Kenya |
| Julie Sauret | Ministère français des affaires étrangères, Sous-direction diversité culturelle |
| Mauricio Escanero | Ministre délégué permanent adjoint, Mexique |
| Beatriz Hernández Narváez | Deuxième Secrétaire en charge du secteur de la culture, Mexique |
| Dankert Vedeler | Délégué permanent adjoint auprès de l'UNESCO, Norvège |
| Kristin Karlsen | Chargée de mission, Norvège |
| Véra Lacoeuilhe | Ministre-Conseiller, Déléguée permanente adjointe, Sainte-Lucie |
| Ousman Blondin Diop | Ministre-Conseiller, Délégué permanent adjoint, Sénégal |

Autres

| | |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kimmo Aulake | Conseiller ministériel, Ministère de l'éducation et de la culture, Département de la culture, des sports et des politiques de la jeunesse, Division des arts, Finlande |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Panel d'experts du FIDC

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Khamis Alshamakhi | Expert du FIDC, Oman |
| Li He | Expert du FIDC, Chine |
| Kokou Koami Denakpo | Expert du FIDC, Togo |
| Ferdinand Richard | Expert du FIDC, France |
| Baiba Tjarve | Expert du FIDC, Lettonie |
| Rosalía Winocur Iparraguirre | Expert du FIDC, Mexique |

Organisations intergouvernementales

| | |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anna Athanasopoulou | Direction générale Éducation et Culture, Unité « Politique culturelle et dialogue interculturel », Commission européenne |
| Frédéric Bouilleux | Directeur de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique, Organisation internationale de la Francophonie |
| Catherine Dumesnil | Conseillère pour l'UNESCO, Représentation permanente de l'Union européenne auprès de l'OCDE et de l'UNESCO |
| Toussaint Tiendrebeogo | Spécialiste de programme « Développement des politiques et industries culturelles », Direction de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique, Organisation internationale de la Francophonie |

Organisations internationales non gouvernementales ayant le statut d'observateur auprès du Comité intergouvernemental

| | |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sarah Gardner | Directrice exécutive, Fédération internationale de conseils des arts et agences culturelles |
| Garry Neil | Directeur exécutif, Réseau international pour la diversité culturelle |
| Charles Vallerand | Secrétaire général, Fédération internationale des Coalitions pour la diversité culturelle |

Organisations bénéficiaires

| | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Rémi Atangana Abega | Coordonnateur, Banque d'Images de l'Afrique Centrale, Cameroun |
| Isabelle Gachie | CITE Madagascar |
| Patrique Minfoumou | Administrateur délégué, Banque d'Images de l'Afrique Centrale, Cameroun |
| Marie Michèle Razafintsalama | Gérante-Associée, Vice-Présidente, Association des Éditeurs de Madagascar |
| Jaong Razakaso | Association des Éditeurs de Madagascar |

Commissions nationales pour l'UNESCO

| | |
|----------------|--------------------------------|
| Juliana Burton | Secrétaire générale, Argentine |
| Tan Theany | Secrétaire générale, Cambodge |

| | |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rut Carek | Secrétaire générale, Croatie |
| Terrence Moore | Secrétaire général, Grenade |
| Mr. Mathews | Chargé de la culture, Commission nationale et Ministère de la culture, Grenade |
| Mohammed Alyaqoubi | Secrétaire général adjoint, Oman |
| Aliou Ly | Secrétaire général, Sénégal |
| Macky Diallo | Commission nationale, Sénégal |
| Anna Danieli | Point de contact national pour la Convention de 2005, Ministère de la culture et de l'éducation, Uruguay |
| Andrea Vignolo | Secrétaire générale, Uruguay |
| Daphine Mukaronda | Responsable de programme pour la culture, Zimbabwe |

Personnes interrogées dans le cadre de missions

ARGENTINE

Secrétariat à la culture de la Présidence de la Nation

| | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mónica Guariglio | Directrice nationale de la politique culturelle et de la coopération internationale, Point de contact national pour la Convention de 2005 |
| Gabriela Stoeckli | Point focal FIDC |

Projet "Comprehensive Employment and Training Trades Program", Fundación Teatro Argentino de la Plata

| | |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Claudia Billourou | Directrice, Escuela de Arte y Oficios, Théâtre argentin de la Plata |
| Leandro Hilario Torres | Directeur, Escuela de Arte y Oficios, Théâtre argentin de la Plata |
| XX | Directeur financier, Escuela de Arte y Oficios, Théâtre argentin de la Plata |
| Leandro Manuel Iglesias | Administrateur général, Théâtre argentin |
| Marita Unchalo | Fundación Teatro Argentino de La Plata |

Projet "Festival Imagenes Jovenes", Fundación Kine

| | |
|-----------------|-------------------------|
| Lorena Maizares | Assistante de direction |
|-----------------|-------------------------|

Participants au colloque Réflexions sur la Convention de 2005 à Buenos Aires

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sigrid Alvarez | Ministère des cultures, Bolivie, Point focal pour la Convention de 2005 |
| Giselle Dupin | Secrétariat à la citoyenneté à la diversité culturelle, Brésil, Point focal pour la Convention de 2005 |
| Olga Lucia Calderón Pacheco | Ministère de la culture, Colombie, Point focal pour la Convention de 2005 |
| Florence Baillon | Ministère de la culture, Équateur, Point focal pour la Convention de 2005 |
| Miguel Angel Méndez | Secrétariat national de la culture, Paraguay, Point focal pour la Convention de 2005 |
| Mariela Ninna Noriega Alegría | Ministère de la culture, Pérou, Direction des arts et de l'accès à la culture |

URUGUAY

Bureau de l'UNESCO à Montevideo

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ernesto Fernández Polcuch | Bureau régional pour la science, Spécialiste principal du programme – sciences fondamentales et sciences de l'ingénieur – politiques scientifiques et développement durable |
| Corina Fugasot de Rodriguez | Secrétaire de programme – Culture |
| Chongseo Park | Attaché d'administration |
| Frédéric Vacheron | Spécialiste de programme – Culture |

Projet "Comparsa : outil d'autonomisation sociale" dans le quartier Maracaná nord, Montevideo, FLACSO

| | |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Ana Magdalena Aguerre | ONG « <i>Servicio Paz y Justicia</i> » (SERPAJ) (service, paix et justice) |
| Maria Carranza | Assistante universitaire, FLACSO Uruguay |
| Gabriela Horn | SERPAJ |
| Ana Juanche | SERPAJ |
| Malena Laucero | SERPAJ, Coordinatrice de projet |
| Pamela Lavina | Psychologue et enseignante |
| Nelson José Silva | Coordonnateur d'ateliers |
| Membres de la communauté | "Maracaná 90", Centre culturel du quartier Maracaná nord |

Projet "Casavalle se Sacude" (Casavalle "se bouge"), Intendance municipale de Montevideo

Gouvernement local de Montevideo, Département de la culture, Division de la promotion culturelle :

| | |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|
| Lucia Hornes | Directrice de l'Unité des projets de coopération internationale |
| Sandra Nedov | Maire, Municipio D |
| Leticia Pérez | Municipio D |

Autres

| | |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Alejandra Diaz | Coordinatrice culturelle, Coalition paraguayenne pour la diversité culturelle |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|

SÉNÉGAL

Bureau de l'UNESCO à Dakar

| | |
|-------------------------|-------------------------------------------------|
| Dame Dieng | Assistant, Section de la culture |
| Christian Ndombi | Spécialiste du programme, Section de la culture |
| Ann Therese Ndong Jatta | Directrice |

Ministère de la culture et du tourisme

| | |
|--------------------|----------------------------------------------------|
| Oumar Bâ | |
| Papa Mohamed Konte | Conseiller technique, Direction de la Francophonie |
| Ndiawar Mboup | |
| Moustapha Tambaou | Point focal pour la Convention de 2005 |
| Maguèye Toure | Directeur, Direction de la Francophonie |

Projet "Kër Thiossane, Pôle ressources pour la création numérique et les pratiques artistiques citoyennes en Afrique", Kër Thiossane

| | |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Roland Assilevi | Animateur |
| Marion Louisgrand Sylla | Directrice, Coordinatrice du projet |
| Susana Moloner Delgado | Chargée de production, Communication |

Partenaires de Kër Thiossane

| | |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maria Luisa Angulo | Trias Culture (association) |
| Abdoulaye Armin Kane | Association Rescapades |
| El Hadji Kandé Sagna | Journaliste radio, bénéficiaire/participant à un atelier |
| Alassane Seck | Association Rescapades, Atelier d'Expression de la Clinique Psychiatrique Moussa Diop – Fann |

Projet "Yakaar", Optimiste Productions

| | |
|-------------------|------------------------------------------|
| Safouane Pindra | Manager général et responsable de projet |
| Waliyi Laï Pindra | Comptable et administrateur financier |

