



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



Diversité
des expressions
culturelles

7 IGC

CE/13/7.IGC/INF.5
Paris, 21 novembre 2013
Original : français

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

**Septième session ordinaire
Paris, Siège de l'UNESCO
10 - 13 décembre 2013**

DOCUMENT D'INFORMATION

**Evaluation externe du Projet UNESCO/UE Banque d'expertise pour
renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en
développement (2010-2013)**

1. L'évaluation externe (avril-septembre 2013) figurant en Annexe de ce document concerne le projet UNESCO/Union européenne (UE) « Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement » (2010-2013).

2. Ce projet est le premier à mettre en œuvre à l'échelle mondiale la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005 (ci-après dénommée « la Convention ») au niveau national. Il a pour objectif général de renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement et de consolider le rôle de la culture comme vecteur de développement humain durable dans ces pays. Il s'agit notamment de :

- contribuer à la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles ;
- favoriser l'accès et la participation de tous à la création et la production des expressions culturelles et d'en bénéficier ;
- réaliser le plein potentiel et la contribution des industries culturelles en matière de développement durable et de croissance économique à travers la création, la production, la distribution et la diffusion des expressions culturelles.

3. Les principales activités de ce projet ont été les suivantes :

- la création en 2011 d'un capital humain (30 experts) spécialisé et de haut niveau dans les domaines de la Convention (les politiques publiques concernant les industries culturelles) ;
- la réalisation en 2012 de 13 missions d'assistance technique dans des pays en développement Parties à la Convention (Argentine (Buenos Aires), Barbade, Burkina Faso, Cambodge, Haïti, Honduras, Kenya, Malawi, Maurice, Niger, République démocratique du Congo, Seychelles et Viet Nam) et leur suivi en 2013 ;
- le partage des connaissances et des bonnes pratiques

4. Les résultats du projet viennent de paraître (novembre 2013) dans une publication intitulée « Renforcer la gouvernance de la culture pour créer des opportunités de développement, Les résultats du projet UNESCO/UE banque d'expertise », disponible en français et en anglais (la version espagnole paraîtra fin 2013). La version électronique peut être téléchargée à l'adresse suivante : <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002246/224634F.pdf>

ANNEXE

Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays
en développement (2010-2013)

Evaluation externe du Projet UNESCO/UE

Septembre 2013

Florent LOISEAU

Table des matières

Résumé	3
Description du projet UNESCO / UE	6
Description de l'évaluation	10
Nature de l'évaluation	10
Objet de l'évaluation	10
Critères d'évaluation.....	11
Matrice d'évaluation	14
Méthodologie	14
Activité : mise en place d'une banque d'experts	17
Pertinence	17
Efficacité / efficacité	20
Durabilité	22
Activité : missions d'assistance technique	25
Pertinence	25
Efficacité / efficacité	29
Durabilité	32
Activité : partage des connaissances, et renforcement de la visibilité de la Convention..	34
Pertinence	34
Efficacité / efficacité, durabilité	35
ANNEXES	37
Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation.....	38
Annexe 2 : Matrice d'évaluation.....	42
Annexe 3 : Questionnaire électronique adressé à tous les experts de la banque	46
Annexe 4: Présentation des réponses numériques au questionnaire	52

Résumé

Ce rapport présente l'évaluation finale du projet UNESCO / UE lancé en septembre 2010 et dont la mise en œuvre doit se poursuivre jusqu'au 30 novembre 2013 suite à une extension accordée de 15 mois. L'évaluation a été menée avec pour objectif de juger de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience ainsi que du potentiel de durabilité des trois composantes du projet :

- ✚ La constitution d'une banque d'experts internationaux
- ✚ La conduite de missions d'assistance technique dans des pays en développement
- ✚ Le renforcement de la visibilité de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005) ainsi que de celle du projet et du partenariat UNESCO/UE, et l'échange des connaissances ainsi que le partage des bonnes pratiques.

L'évaluation a reposé sur une revue documentaire très approfondie, un questionnaire adressé à tous les experts, une série d'entretiens, des échanges très nombreux avec les responsables du projet, et une participation active à un atelier de deux jours où les experts étaient invités à réfléchir sur le bilan du projet et les perspectives de son extension.

L'évaluation est une entreprise récapitulative, qui a pour but de juger de la performance du projet, dans le but de faire rapport au bailleur du projet, et de proposer des recommandations pour une éventuelle seconde phase.

Le trait le plus important du projet est son caractère novateur, inédit. Ses responsables n'ont pas véritablement pu s'inspirer d'exemples de projets similaires antérieurs ou menés ailleurs. En outre, la Convention est un instrument normatif jeune, complexe, et assez mal connu. C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre le travail qui a été accompli.

Les conclusions et recommandations de l'évaluation ont été développées en vue de saisir les caractéristiques principales du projet qui peuvent se présenter de manière synthétique selon quatre axes :

Points forts

- La banque d'expertise et les missions d'assistance technique étaient et demeurent des initiatives pertinentes, utiles qu'il serait opportun de poursuivre et de développer.
- Le projet dans son ensemble et les missions d'assistance technique ont été menés de manière globalement efficace et efficiente, dans le respect des échéances et des budgets. Aucun échec véritable n'a été constaté.
- Les experts aussi bien que les bénéficiaires ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis du projet et des missions.
- Le projet constitue un exemple original et fructueux de la manière dont l'UNESCO peut contribuer à la mise en œuvre d'une des Conventions dont elle assure le secrétariat.

Points faibles

A l'issue de cette première phase, la nature et les fonctions de la banque d'expertise doivent être précisées.

- Les termes de référence des experts, pour ce qui concerne la participation qui est attendue d'eux, de même que les outils de gestion axée sur les résultats pour ce qui a trait aux missions d'assistance technique (résultats attendus, indicateurs de performance, mécanismes de suivi et d'évaluation) doivent être mieux définis.
- Le niveau d'implication des bénéficiaires - mobilisation active des équipes nationales, actions visant à favoriser la participation de la société civile - dans le déroulement des missions d'assistance technique et dans la suite qui leur est donnée (en vue de la pérennisation des résultats) a varié selon les cas. Il serait souhaitable de prévoir des mécanismes qui garantissent une implication forte et continue des équipes nationales depuis le stade initial (sélection des projets), durant toute la durée des missions d'assistance technique, jusqu'à la phase qui suit la conclusion des missions (rapports de suivi plusieurs mois après la fin de la mission).

Opportunités

- Le fait que c'est la première fois qu'un programme d'envergure globale est créé pour mettre en œuvre la Convention qui soit à même de répondre à une demande bien réelle de soutien au développement et à celui des industries culturelles et créatives constitue une occasion unique pour l'UNESCO de faire valoir ses compétences et de servir ses Etats membres.
- L'UNESCO est dans une position très favorable pour assurer une complémentarité maximale entre les trois actions menées dans le cadre de ce projet et les autres composantes du suivi et de la mise en œuvre de la Convention (notamment le Fonds international pour la diversité culturelle, FIDC).
- L'UNESCO bénéficie également d'une image très forte auprès des experts internationaux dans le domaine des politiques culturelles et des industries culturelles et créatives. Elle peut de manière évidente contribuer à structurer ce milieu et renforcer encore sa place d'acteur unique dans ce domaine au niveau international.
- L'UNESCO, comme l'Union européenne, bénéficie d'un réseau de bureaux hors Siège qui pourraient fonctionner comme des relais du projet (notamment pour améliorer la diversité géographique de la banque d'experts ou créer des banques d'experts régionales) et générer des effets multiplicateurs (en assurant, lorsque c'est possible, le suivi des projets et leur complémentarité au niveau local avec d'autres activités menées dans les pays bénéficiaires).

Risques

- Le risque principal est un tarissement du financement du projet. Il est nécessaire de trouver un relai au financement assuré par l'UE et souhaitable que plusieurs sources y contribuent. S'il devait développer une deuxième phase du projet, le secrétariat devrait s'assurer que celle-ci réponde à des priorités programmatiques de plusieurs donateurs.
- Le projet, de par sa nature, était soumis dans sa configuration présente au risque de voir des bénéficiaires profiter d'effets d'aubaine. Ce risque peut être géré en veillant rigoureusement à ce que les missions d'assistance technique reposent sur des études préliminaires (étude des besoins, de la faisabilité et du niveau d'implication des bénéficiaires et des équipes nationales) et sur un travail renforcé et plus formel de développement des projets.
- Il existe un risque que les experts ne s'investissent dans le travail de la banque d'expertise qu'au moment de conduire des missions d'assistance technique. Afin d'y répondre, il conviendrait de s'assurer que les experts - y compris et peut-être surtout ceux qui ne participent pas aux missions d'assistance technique - continueront à être sollicités (et rémunérés) pour d'autres types d'activité (formation sur la Convention, publications, sélection des projets, développement des projets).

Description du projet UNESCO/UE

La Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles a été adoptée par la 33^{ème} Conférence générale de l'UNESCO en octobre 2005, elle est entrée en vigueur le 18 mars 2007. Il s'agit d'un instrument juridique contraignant qui garantit aux artistes, aux professionnels de la culture et aux citoyens du monde entier la possibilité de créer, produire, diffuser et d'avoir accès à une diversité d'activités, de biens et services culturels, y compris les leurs.

La mise en œuvre de ce texte novateur et complexe constitue un défi, particulièrement difficile à relever pour les pays en développement, et c'est pour les aider dans cette entreprise que le projet UNESCO/UE a été défini. Le projet s'adresse aux pays en développement ayant ratifié la Convention et qui sont éligibles au programme thématique de l'UE « Développement social et humain ».

Le texte suivant, repris du premier *Rapport narratif intermédiaire* produit fin 2011 par le Secrétariat fournit une bonne description du projet et de ses objectifs :

« L'objectif général du projet est de renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement et de consolider le rôle de la culture comme vecteur de développement humain durable dans ces pays. Il s'agit notamment de :

- ✚ contribuer à la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles;
- ✚ favoriser l'accès et la participation de tous à la création et la production des expressions culturelles et d'en bénéficier ;
- ✚ réaliser le plein potentiel et la contribution des industries culturelles en matière de développement durable et de croissance économique à travers la création, la production, la distribution et la diffusion des expressions culturelles.

L'objectif spécifique du projet est de concourir à l'amélioration de la gouvernance des secteurs de la culture des pays bénéficiaires aux niveaux national et local, en vue de créer un environnement juridique, institutionnel et économique favorable au développement des industries culturelles. L'atteinte de cet objectif sera réalisée grâce à une assistance technique ciblée qui s'articule autour de trois composantes :

- ✚ mise en place d'une banque d'expertise dans les domaines de la gouvernance et du développement des secteurs de la culture ;
- ✚ missions d'assistance technique en réponse aux demandes des bénéficiaires ;
- ✚ partage des connaissances, des bonnes pratiques et visibilité.

Les objectifs du projet sont complémentaires à ceux du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC), institué par l'article 18 de la Convention.

Une attention toute particulière est accordée à l'implication de la société civile. En effet, la Convention reconnaît le rôle important que joue la société civile en tant qu'acteur clé dans le système de gouvernance de la culture (article 11 de la Convention).

Les résultats escomptés au terme du projet sont comme suit :

- conception, élaboration et mise en œuvre de politiques et mesures culturelles répondant aux besoins des pays bénéficiaires ;
- soutien aux processus mis en place par les pays bénéficiaires en vue de l'élaboration de politiques et mesures culturelles dans les pays en développement ayant ratifié la Convention ;
- renforcement des expertises nécessaires en matière de politiques culturelles aux niveaux national et local.

De plus, l'expérience acquise grâce à la banque d'expertise et aux missions d'assistance technique réalisées permettra de tirer des enseignements et d'identifier des bonnes pratiques qui seront essentielles pour l'opérationnalisation de la Convention dans les années à venir. »

L'accord entre l'UE et l'UNESCO est matérialisé par une Convention de contribution aux termes de laquelle l'UE s'est engagée à verser un million d'euros à l'UNESCO pour la mise en œuvre du projet. La durée initiale de la Convention était de 24 mois à compter du 1^{er} septembre 2010. L'accord a ensuite été prorogé jusqu'à la fin février 2013, puis jusqu'au 30 novembre 2013, cette dernière prorogation étant accompagnée d'une adjonction de 200.000 € de la part de l'UE.

La mise en œuvre du projet a été pilotée par une cellule de gestion au sein de la Section de la diversité des expressions culturelles, Division des expressions culturelles et du patrimoine du Secteur de la culture de l'UNESCO, responsable du secrétariat de la Convention. La cellule se compose d'une responsable du projet, membre du personnel, d'une coordinatrice du projet et d'un collaborateur technique en charge du web et de la visibilité. Cette cellule est appuyée par la Section des sources de financement multilatérales et privées et le Bureau de Liaison à Bruxelles. Un comité de pilotage composé à parité de membres de l'UNESCO et de l'UE a été mis en place pour assurer le suivi du projet (notamment la sélection des experts de la banque d'expertise et celle des demandes d'assistance technique).

CONCLUSIONS

1. Le projet était et demeure pertinent. Une banque d'expertise internationale est une ressource utile pour apporter à des pays en développement une meilleure connaissance de la Convention ainsi qu'une assistance technique dans le domaine de la gouvernance de la culture. L'UNESCO détient des compétences uniques pour être le gestionnaire d'une telle banque d'expertise
2. L'équipe de projet a efficacement constitué la banque d'experts, en conformité avec les objectifs fixés.
3. La création d'une banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement apparaît comme une initiative potentiellement durable si l'on se réfère à la persistance des besoins et à la disponibilité des experts. Elle ne pourra toutefois être pérennisée que si un financement est trouvé pour prendre le relai de celui qui a existé dans cette première phase et nécessitera, le cas échéant, une clarification de sa nature, de sa taille, de ses missions et de ses modalités de fonctionnement.
4. L'activité de fourniture d'assistance technique apparaît pertinente au niveau du projet et, dans l'ensemble, l'approche choisie pour sélectionner les projets et la liste des projets retenus apparaissent également pertinentes.
5. En termes de respect des objectifs, des échéances et des budgets, l'équipe de projet a agi de manière efficace et efficiente.
6. Il est très difficile de juger actuellement de la durabilité des résultats obtenus par les missions d'assistance technique, à part pour les quatre pays bénéficiant des actions de consolidation spécifiques. Compte-tenu des caractéristiques initiales de ces missions, la capacité de l'UNESCO à développer des actions de suivi et de renforcement pour les pays qui ont déjà le plus bénéficié des premières missions d'assistance technique, mais également pour les autres, sera un facteur critique dans la capacité à garantir que ces missions auront des effets durables et pourront générer un impact positif.
7. Le souci de communiquer sur la Convention, sur le projet et sur l'implication de l'Union européenne a été constant dans la gestion du projet. Une publication finale doit couronner ces efforts de communication externe et de visibilité à l'automne 2013.

RECOMMANDATIONS

1. Si le projet devait être poursuivi, l'expérience acquise durant cette première phase de mise en œuvre devrait être mise à profit par l'équipe de projet pour définir plus précisément, en consultation avec les experts et les bénéficiaires attendus, les domaines spécifiques et les types d'intervention couverts par la banque d'expertise ainsi que les besoins précis auxquels elle peut répondre.
2. Si le projet devait être poursuivi, l'équipe de projet devrait, en coordination avec les experts, s'assurer que le guide méthodologique soit révisé, et envisager des moyens plus efficaces d'animation des échanges et de coopération entre experts.
3. Le secrétariat de l'UNESCO devrait s'interroger sur la nature même de la banque d'experts à l'heure actuelle encore un peu hybride entre un simple répertoire d'experts disponibles et une véritable communauté de pratique ainsi que, le cas échéant, sur les conditions à remplir pour en faire une communauté de pratique plus intégrée et sur les effets que cette transformation aurait sur sa gestion.
4. Davantage de ressources (temporelles, humaines et budgétaires) devraient être allouées au travail formel de développement du projet, en amont du lancement des missions sur le terrain. Il serait par exemple souhaitable d'autoriser et d'inciter financièrement les experts à s'investir dans ce travail de développement de projet, en leur laissant la possibilité de ne pas poursuivre leur travail dans le cas où ils considéreraient, à l'issue de la phase de développement, que les tâches à mener sont irréalistes ou les objectifs nettement trop ambitieux.
5. Les experts devraient être rémunérés sur la base d'un nombre de jours de travail qui excède le seul nombre de jours passés dans le pays bénéficiaire. Un certain quota de jours devrait être prévu pour le travail préparatoire (qui a lieu entre la phase de développement du projet et la mission sur le terrain) de même que pour la rédaction des rapports.
6. Il apparaît souhaitable d'impliquer plus systématiquement les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les représentants des partenaires sur le terrain dans la préparation et le soutien des missions d'assistance technique.
7. Dans le cadre des mécanismes existant pour ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre de la Convention, il serait souhaitable de définir des procédures de suivi régulier. Ces procédures pourront être informées par les résultats des actions de consolidations entreprises dans le cadre de la phase 1B du projet, en cours de mise en œuvre dans quatre pays. De même, si une deuxième phase du projet devait être lancée, il serait souhaitable d'inclure dès la définition de cette phase 2 cette dimension de suivi à moyen et long terme pour les actions passées et pour celles à venir.

Description de l'évaluation

La Convention UE/UNESCO a prévu (paragraphe 1.4.2) qu'une évaluation externe du projet, notamment de son efficacité, de sa durabilité et de sa pertinence, serait conduite et qu'elle ferait intégralement partie du projet.

La cellule de gestion du projet a rédigé les termes de référence de l'évaluation¹ et sélectionné un évaluateur externe au terme d'un processus de mise en concurrence de propositions.

Nature de l'évaluation

Il s'agit d'une **évaluation externe finale**, donc *ex post*, du projet. Elle a été conduite au printemps et à l'été 2013, alors que toutes les missions d'assistance technique avaient été complétées, avant la dernière extension du projet ayant permis de mener quatre missions additionnelles sur le terrain.

Le projet n'ayant pas *a priori* vocation à être renouvelé, étendu ou poursuivi en tant que tel au-delà de novembre 2013 (ce qui n'exclut nullement qu'il le soit, notamment à la lumière des résultats produits par le projet et confirmés par l'évaluation), **l'évaluation est d'abord récapitulative** : avec pour objectif premier de répondre à une obligation redditionnelle (*accountability*), elle vise à produire un jugement (et non seulement une collection de faits) sur la performance du projet, sa capacité à atteindre les résultats attendus, à générer des effets attendus ou inattendus, positifs ou négatifs à plus ou moins long terme.

Néanmoins, il était également attendu de l'évaluation qu'elle permette de **tirer des enseignements** qui pourraient se révéler utiles pour définir et piloter une seconde phase du projet. Cet objectif, bien que secondaire, est pris en compte dans la définition de l'approche et de la méthodologie proposées dans ce document, c'est pourquoi le rapport d'évaluation comporte des **recommandations**.

L'évaluation a donc consisté à confirmer, corriger et compléter les résultats déjà rapportés par l'UNESCO, ainsi qu'à identifier les bonnes pratiques, les difficultés rencontrées, les solutions trouvées, les enseignements tirés lors de la mise en œuvre afin d'influencer positivement la définition et la gestion d'une éventuelle seconde phase du projet.

Objet de l'évaluation

L'évaluation a d'abord visé à juger de la performance du projet à travers ses **trois composantes**:

¹ Les termes de référence de l'évaluation figurent dans l'annexe 1 du présent rapport.

- La mise en place d'une banque d'expertise dans les domaines de la gouvernance et du développement des secteurs de la culture ;
- La réalisation de missions d'assistance technique en réponse aux demandes des bénéficiaires;
- Le partage des connaissances, l'identification de bonnes pratiques et la mise en œuvre d'activités visant à renforcer la visibilité de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles.

Au travers de l'analyse systématique de ces trois composantes, l'évaluation a également cherché à mesurer les effets du projet quant à différentes **thématiques spécifiques** telles que (liste non exhaustive) :

- Les résultats de la mise en œuvre des missions d'assistance technique concernant certaines populations cibles particulières (femmes, personnes appartenant aux minorités, peuples autochtones, jeunes) ;
- L'apport spécifique de l'expertise de l'UNESCO (sous forme de sa contribution au budget du projet et de l'implication de son personnel) ;
- La complémentarité du projet avec d'autres initiatives régionales et internationales (notamment menées par l'UNESCO et l'Union européenne) ;

Ainsi, l'évaluation fournit des **éléments d'appréciation** pour ce qui concerne :

- La complémentarité de ce projet avec d'autres activités/programmes du Secrétariat de l'UNESCO ;
- L'intégration de ce projet (et son rôle de projet pilote, ou d'amorçage) dans les mécanismes de mise en œuvre de la Convention sur la diversité des expressions culturelles, notamment du Fonds international pour la diversité culturelle;
- La pertinence d'envisager une seconde phase du projet avec une identification des objectifs possibles et des modalités de sa mise en œuvre.

Critères d'évaluation

L'évaluation a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience ainsi que la durabilité des résultats.

Pertinence : « Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds »².

Dans le cas du projet spécifique considéré, il s'agissait de voir s'il a constitué un bon moyen de contribuer aux objectifs plus généraux de la coopération UE/UNESCO en matière de mise en œuvre de la Convention, c'est-à-dire de renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement et de consolider le rôle de la culture comme vecteur de développement humain durable dans ces pays et notamment de :

²Les définitions des critères d'évaluation peuvent varier selon les sources. Puisque le projet est financé par l'Union Européenne, il nous est apparu pertinent d'utiliser des définitions produites par cette même institution. Elles proviennent de : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_ccr_fr.htm#03_01

- contribuer à la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles;
- favoriser l'accès et la participation de tous à la création et la production des expressions culturelles et d'en bénéficier ;
- réaliser le plein potentiel et la contribution des industries culturelles en matière de développement durable et de croissance économique à travers la création, la production, la distribution et la diffusion des expressions culturelles.

Il est généralement admis que la pertinence d'un projet dépend en grande mesure de la qualité du travail préparatoire effectué avant sa mise en œuvre, notamment les études de besoin, des études de faisabilité, de la définition des objectifs du projet, de la détermination des ressources qui lui sont affectées, ainsi que de la qualité du travail de suivi durant la mise en œuvre du projet, pour s'assurer que le projet garde de sa pertinence tout au long de son histoire. Les questions d'évaluation relatives à la pertinence ont été développées dans cette optique.

Il a fallu néanmoins prendre en compte le caractère très novateur du projet : puisqu'il s'agit d'une des premières interventions visant à la traduction en mesures concrètes des intentions qui sous-tendent la Convention, les objectifs des bénéficiaires comme celles du bailleur de fonds n'étaient pas nécessairement aussi clairs qu'ils le seraient dans des domaines d'intervention déjà balisés. Il en va de même pour la réalisation d'études de besoin ou de faisabilité.

Un autre point à prendre en compte lors de l'analyse de la pertinence fut l'implication des bénéficiaires et des équipes nationales dans la définition des objectifs des activités et dans leur déroulement. Celle-ci est cruciale car ils sont les mieux à même de s'assurer qu'une intervention de développement répond véritablement et précisément à leurs besoins.

Efficacité : « Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ».

Dans son sens le plus étroit (reflété par cette définition), l'efficacité, et le jugement que l'on peut porter sur elle, dépendent largement de l'existence et de la qualité (certains auteurs spécialistes de l'évaluation parlent de « l'évaluabilité ») des objectifs et indicateurs de performances définis au début du projet.

En prenant le terme dans un sens un plus large, il est toutefois possible de juger de l'efficacité d'un programme même en l'absence d'objectifs très précis, quantifiés, etc. Ceci permet aussi d'intégrer dans le jugement sur l'efficacité la production d'effets positifs pour les bénéficiaires qui n'auraient pas figuré parmi les objectifs initiaux.

Quoi qu'il en soit, il est toujours utile d'inclure dans la mesure de l'efficacité et dans le développement des questions d'évaluation non seulement les résultats des activités mais également la qualité des documents de projets, matrices de résultats, etc. et la qualité globale de la gestion des activités. Dans le cas du projet lui-même, il s'est donc agi d'analyser l'efficacité du travail des responsables du projet à l'UNESCO en plus de l'efficacité des experts.

Efficience : « Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe ».

Compte-tenu du caractère novateur, et même unique, de ce projet, dans la mesure où c'est le premier qui tente de répondre à la demande des pays bénéficiaires à l'échelle globale au titre de la Convention, il fut impossible de fonder la mesure de l'efficienc sur ce qui se ferait ailleurs. En l'absence d'une base de comparaison, notamment pour ce qui concerne les coûts, le jugement sur l'efficienc s'est fondé sur les éléments internes au projet : respect des budgets demandés et alloués, respect des échéanciers et des plans de travail, qualité de l'allocation de l'expertise disponible.

Durabilité (pérennité, viabilité) : « Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques. »

Il est particulièrement difficile, et même pratiquement impossible, de juger de la durabilité des résultats dès la fin de la mise en œuvre d'un projet. Tout au plus est-il possible de s'assurer que les résultats obtenus à ce stade ont le potentiel de devenir pérennes, sous réserve de la disponibilité de ressources nécessaires et à condition qu'aucun changement majeur dans le contexte ne vienne en compromettre la continuité. Des résultats sont alors jugés plus potentiellement durables s'ils sont reproductibles, objectivés (une publication est plus pérenne qu'un discours), institutionnalisés (les institutions sont censées survivre aux actions individuelles) et si les bénéficiaires s'impliquent fortement dans la réalisation et la continuation du projet.

Matrice d'évaluation

Suite à la phase initiale d'acquisition des connaissances de base à partir de la lecture des principaux documents du projet, une liste de questions d'évaluation a été élaborée et insérée dans une matrice d'évaluation. Celle-ci est présentée à l'annexe 2. Elle a servi de point de départ à la définition de la méthodologie et au travail d'analyse. Il faut toutefois noter que le questionnement a, naturellement, évolué au cours de l'évaluation et que certaines questions ont été ajoutées, d'autres modifiées ou rejetées.

La matrice d'évaluation sert également de guide à la présentation des résultats de l'évaluation dans le présent rapport : pour chacune des principales activités du projet (mise en place d'une banque d'experts ; missions d'assistance technique en réponse aux demandes des bénéficiaires ; partage des connaissances, et renforcement de la visibilité de la Convention), les trois critères d'évaluation (pertinence, efficacité/efficience, durabilité) sont passés en revue.

Des conclusions et des recommandations sont présentées pour chacune des principales activités du projet.

Méthodologie

Afin de répondre aux questions d'évaluation, notre démarche s'est essentiellement fondée sur l'analyse approfondie des documents de projets ainsi que sur des entretiens avec les metteurs en œuvre et les bénéficiaires primaires (experts qui ont reçu une formation, membres des équipes nationales dans les pays en développement qui ont reçu une assistance technique de la part des experts)³.

Les principaux documents consultés sont les suivants :

Documents de projet généraux :

- Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles
- Convention de contribution entre l'Union européenne et l'UNESCO
- Rapports narratifs intermédiaires remis par l'UNESCO à l'UE (2011 et 2013)
- Programmes, documents de travail et rapports de l'atelier de formation organisé à Rabat en 2011 et de l'atelier de la banque d'expertise qui s'est tenu à Paris les 23 et 24 mai 2013
- Description du projet de suivi en 2013 remis par l'UNESCO à l'UE en 2013
- Les autres documents mis en ligne sur le site dédié au projet : <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/programmes/technical-assistance/missions/>
- le Programme Développement social et humain de l'UE : http://ec.europa.eu/europeaid/how/finance/dci/investing_fr.htm

³ Le questionnaire adressé aux experts et un tableau récapitulatif des réponses sont présentés à l'annexe 3.

- Communication de la Commission européenne, Un agenda européen de la culture à l'heure de la mondialisation, COM(2007) 242
- Conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur le plan de travail 2011-2014 en faveur de la culture, (2010/C 325/01)
- Communication de la Commission européenne, Promouvoir les secteurs de la culture et de la création pour favoriser la croissance et l'emploi dans l'Union européenne, COM(2012) 537

Activité : mise en place d'une banque d'expertise

- Documents ayant servi à identifier les experts intéressés (appels à expression d'intérêt)
- Documents relatifs à la formation des experts (notamment Le Guide méthodologique, pour les missions d'assistance technique, produit en février 2012)
- Documents postés par les experts sur le site de collaboration (wikispace)

Activité : missions d'assistance technique en réponse aux demandes des bénéficiaires

- Documents relatifs à l'information des pays bénéficiaires quant à l'existence du projet
- Documents relatifs à la sélection des pays bénéficiaires et à l'assistance au développement des projets spécifiques (dossiers de candidatures à une fourniture d'assistance technique)
- Documents relatifs à la sélection des experts par les pays bénéficiaires (fiches d'évaluation des demandes, lettres de sélection, et lettres d'accords entre l'UNESCO et les représentants des pays retenus)
- Rapports des experts (diagnostics, rapports préliminaires et finaux) pour tous les projets
- Rapports des bénéficiaires

Activité : partage des connaissances, et renforcement de la visibilité de la Convention

- Documents d'information des pays bénéficiaires quant à la Convention
- Contenu publié sur le site Internet du projet www.unesco.org/culture/fr/culturegov

Un questionnaire a été adressé (par voie électronique) à tous les experts de la banque d'expertise.

Des entretiens semi-directifs ont été conduits avec :

- La responsable du projet à l'UNESCO et la coordinatrice, qui assure au jour le jour la gestion du projet (entretiens répétés, en face à face, à l'UNESCO, et discussions informelles)
- Le responsable du site Internet (par téléphone)
- Le responsable de l'UE en charge de la gestion du projet

- Les responsables de projets dans trois pays bénéficiaires (entretiens par téléphone) : l'Argentine, Maurice et Le Vietnam⁴.

Des échanges non formels, mais néanmoins approfondis, ont été réalisés avec les experts en parallèle de l'atelier des 23-24 mai 2013, à l'UNESCO auquel l'évaluateur a assisté en totalité.

Si toute la documentation citée ci-dessus a été consultée pour l'ensemble des missions d'assistance technique, une attention particulière a été portée à 5 pays : l'Argentine (où l'instance qui porte le projet ne dépend pas d'un ministère, mais d'une collectivité locale - la ville de Buenos Aires), le Honduras (pour examiner le cas d'un second pays de la région Amérique latine), Maurice (où les divergences entre les rapports des experts et les rapports des bénéficiaires laissent à penser que les résultats obtenus n'avaient pas été optimaux), La République Démocratique du Congo (pays très important dans le contexte africain) et le Vietnam (qui apparaissait comme un succès majeur du projet et qui a été retenu pour un suivi sur place dans le cadre de la phase dite « 1B » du projet pour laquelle l'UNESCO a reçu une extension de financement de la part de l'Union européenne).

⁴ Nous avons initialement sélectionné deux autres pays bénéficiaires (RDC et Honduras), mais les responsables nationaux n'ont pas été en mesure de répondre en temps voulu à nos questions.

Activité : mise en place d'une banque d'experts

Il convient de signaler en introduction les particularités du travail consistant à accompagner la mise en œuvre d'un instrument normatif international, et celles de l'évaluation d'un tel travail.

D'une part, le travail de pilotage de la rédaction d'une Convention internationale nécessite certaines compétences, principalement juridiques, qui ne sont pas nécessairement de la même nature que celles nécessaires aux actions d'accompagnement de la mise en œuvre, qui sont, plus classiquement, de l'ordre du renforcement des capacités et de la gestion de projet (expertise dans le domaine, mais également collecte de fonds, gestion d'intervenants extérieurs, respect des échéances et des budgets, suivi et évaluation, etc...).

D'autre part, l'Organisation, bien que travaillant au service des Etats membres, peut être tenue directement responsable, ou comptable (accountable), des phases de préparation ou de rédaction du texte (voire, à la limite, de son adoption), mais elle n'est pas à même d'influer aussi directement sur sa ratification par les parties ou sur les mesures prises au niveau national en vue de sa mise en œuvre, où son rôle de moteur se transforme en soutien.

Enfin, si l'UNESCO, et particulièrement le Secteur de la culture, peut se prévaloir d'une vaste expérience dans ces domaines, chaque Convention ayant ses particularités, les actions menées dans le cadre de la mise en œuvre d'une Convention ne peuvent être directement répliquées pour la mise en œuvre d'une autre Convention.

Tout ceci explique que définir, gérer, puis évaluer des actions de soutien à la mise en œuvre d'une Convention internationale n'a rien d'évident, notamment parce que le travail normatif diffère du travail de renforcement des capacités, parce que la mise en œuvre d'une Convention ressort principalement de la compétence des parties et enfin parce qu'il est difficile de s'inspirer de précédents.

Pertinence

De l'avis de tous les spécialistes, la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005) en plus d'être un instrument normatif relativement jeune (entré en vigueur en 2007) est complexe et encore assez peu connu. L'expertise internationale dans ce domaine est rare et le programme ne peut pas capitaliser sur des activités similaires préexistantes.

Au moment d'évaluer le projet, il faut donc avoir et garder à l'esprit son caractère novateur. L'appui à la mise en œuvre de la Convention suppose d'abord de mieux la faire connaître avant de faciliter la mise en œuvre de certaines de ses dispositions relatives au renforcement du système de gouvernance de la culture dans les pays en développement éligibles (car étant parties à la Convention).

La question de la pertinence programmatique du projet peut être traitée rapidement : elle ne fait aucun doute. C'est en effet sous l'égide de l'UNESCO que la Convention a été élaborée, et le Secrétariat de l'organisation recèle de fortes compétences dans le domaine. Le projet est également en ligne avec les priorités programmatiques du Secteur de la Culture. L'Union européenne n'aurait certainement pas pu trouver de meilleur partenaire que l'UNESCO pour donner un caractère concret à la mise en œuvre de la Convention.

Il reste que la pertinence d'un programme est classiquement jugée comme une adéquation entre ce programme et les attentes ou les besoins de ses destinataires ou bénéficiaires. Pour s'assurer de la pertinence d'un programme, il est recommandé de fonder la définition de celui-ci, de son périmètre, de ses modalités d'intervention et de ses objectifs sur une étude -de préférence participative- des besoins des bénéficiaires, faute de quoi le programme risque de servir avant tout les priorités et les objectifs propres du bailleur de fonds ou du metteur en œuvre.

Il existe des domaines d'intervention où les besoins sont clairement identifiés (par exemple au moyen de données statistiques) et traduits (par des acteurs mobilisés) en une demande d'intervention bien définie, structurée, précise, souvent exprimée depuis plusieurs années, voire plusieurs décennies - comme dans le cas des politiques de lutte contre la faim, ou des politiques de santé. En revanche, -dans le cas du projet UNESCO/UE, nous avons affaire au soutien à la mise en œuvre d'une Convention récente, et si on peut légitimement arguer que les besoins étaient évidents, compte-tenu du relatif manque d'expertise des pays en développement, et qu'ils étaient bien connus des spécialistes de l'UNESCO, il reste qu'aucune étude formelle de ces besoins ou aucune étude de faisabilité systématique n'a été conduite dans la phase amont de définition du projet.

Le projet dans son ensemble (avec ses trois composantes : banque d'expertise, assistance technique et visibilité du projet) a mis des ressources à la disposition de ses bénéficiaires sélectionnés au moyen d'un appel d'offres ouvert. Ce type d'intervention fondée sur une appréciation informelle de la demande est exposé à certains risques spécifiques, ainsi les bénéficiaires peuvent être tentés par des effets d'aubaine, en cherchant à bénéficier de ressources (en l'occurrence des ressources intellectuelles) dont ils n'ont pas un besoin criant ou très précis, mais qui sont toujours perçues comme bienvenues. Cela a un effet négatif non seulement sur la pertinence de l'intervention, mais également sur son efficacité, et surtout sur son efficience.

Le projet UNESCO/UE n'a pas échappé à ce risque (nous y reviendrons plus bas), qui était inhérent à sa nature même. Néanmoins, il a contribué à identifier une demande réelle, à préciser la nature des besoins et la manière d'y répondre, et à tester des modalités de mise en œuvre de l'assistance technique. De manière évidente, il ne prétendait pas répondre à l'intégralité des besoins, mais au moins autant à les identifier et à en saisir la nature exacte. Les besoins étant toujours présents et mieux appréhendés, il est légitime de penser qu'un projet de ce type devrait continuer d'exister après la conclusion du projet évalué et qu'il devrait être défini de manière à pouvoir capitaliser sur le savoir acquis. Une nouvelle phase du projet pourra bénéficier du savoir acquis durant cette première phase, ainsi que d'autres outils mis en place par l'UNESCO pour appréhender de manière plus

formelle la nature et l'ampleur des besoins (par exemple via l'usage de la batterie d'indicateurs de la culture pour le développement).

D'autre part, le projet visait également, même si c'était de manière moins explicite, à identifier des ressources d'expertise disponibles internationalement, ainsi qu'à renforcer et structurer cette expertise.

Il est à noter que le Secrétariat nous a informé que des pays en développement (par exemple la République dominicaine ou le Paraguay) ont récemment fait appel à lui non pas pour bénéficier d'assistance technique directement de la part de l'UNESCO, mais pour se voir recommander des experts dans le cadre de projets financés nationalement. Ceci peut être un signe que l'offre contribue à générer la demande, ou du moins à en améliorer la qualité.

Conclusion 1 : Le projet était et demeure pertinent. Une banque d'expertise internationale est une ressource utile pour apporter à des pays en développement une meilleure connaissance de la Convention ainsi qu'une assistance technique dans le domaine de la gouvernance de la culture. L'UNESCO détient des compétences uniques pour être le gestionnaire d'une telle banque d'expertise.

Recommandation 1 : Si le projet devait être poursuivi, l'expérience acquise durant cette première phase de mise en œuvre devrait être mise à profit par l'équipe de projet pour définir plus précisément, en consultation avec les experts et les bénéficiaires attendus, les domaines spécifiques et les types d'intervention couverts par la banque d'expertise ainsi que les besoins précis auxquels elle peut répondre.

Pour ce qui concerne la pertinence non plus du projet lui-même, mais de la manière dont il a été défini, mis en œuvre et géré, l'approche retenue a été classique et pragmatique : le secrétariat du projet a lancé un appel international à candidatures via le site Internet du projet largement diffusée via les « réseaux UNESCO »⁵. Le Secrétariat s'est également efforcé de diffuser cet appel auprès de ses propres réseaux d'experts.

Dans le cadre du questionnaire adressé aux experts, nous leur avons demandé comment ils avaient appris l'existence du projet et quelles étaient leurs attentes au moment où ils ont posé leur candidature pour devenir membres de la banque d'expertise. Il en ressort que les réseaux professionnels de consultants internationaux ou d'universitaires, de même que les réseaux personnels des experts sont les vecteurs principaux qui les ont conduits à poser leur candidature. Ils en attendaient des occasions de poursuivre leur travail via des missions d'assistance technique, d'échanger avec leurs pairs, de mieux connaître la Convention. Plusieurs experts notent l'attrait qu'a exercé sur eux le « label UNESCO »,

⁵ Selon le rapport narratif intermédiaire de décembre 2011 (p.6), l'appel a été lancé et diffusé « aux 53 bureaux hors Siège de l'UNESCO, aux Délégations permanentes auprès de l'UNESCO, aux Commissions nationales pour l'UNESCO, aux points de contact nationaux des Parties à la Convention, les invitant à relayer l'information auprès de leurs réseaux respectifs. Le communiqué a également été transmis pour diffusion auprès de réseaux spécialisés et de réseaux régionaux (notamment Arterial Network, culture et développement, IFFACA, ConnectCP, ODAI, etc.). L'appel à candidatures a aussi été diffusé sur le site Internet de la CE ».

c'est-à-dire le fait de pouvoir travailler sous les auspices d'une organisation internationale qui exerce un mandat global et qui jouit d'une image très positive dans le domaine de la culture.

Efficacité / efficience

L'objectif de constituer une banque de 30 experts a été atteint. Pour ce qui concerne les délais et les budgets prévus pour cette activité particulière, ils ont été respectés. La banque d'expertise a été créée en février 2011. A cet égard, le projet a été géré avec efficience.

Le processus d'identification et de sélection des experts est décrit en détails dans le rapport narratif intermédiaire de décembre 2011 et n'a pas à être répété ici. Rappelons seulement que 610 candidatures ont été reçues, dont 504 seulement étaient complètes. L'équipe de gestion du projet a mis en place une procédure rigoureuse pour évaluer les candidatures et en proposer 42 au comité de pilotage qui en a finalement retenu 30, conformément à l'objectif initial. Cette procédure a été gérée directement par l'équipe de gestion du projet qui a pu légitimement se fonder sur la seule compétence de ses membres.

Une comparaison entre les appels à candidatures et les profils des experts finalement retenus (disponibles sur le site Internet du projet) ne révèle aucun manque flagrant. On peut donc dire que la composition de la banque couvre l'essentiel des besoins identifiés (rappelons, comme nous l'avons dit plus haut, que ceux-ci ont été identifiés en amont et sans contribution des bénéficiaires visés). En outre, l'analyse des rapports d'experts et des rapports des bénéficiaires ne montre pas de cas patent où l'expertise nécessaire à un projet d'assistance technique aurait été absente de la banque d'experts. Toutefois, certains experts ne cachent pas que leurs connaissances de la Convention étaient incomplètes au moment de leur sélection dans la banque d'expertise, et qu'elle peut encore être améliorée.

Enfin, les experts retenus pour conduire des missions d'assistance technique se sont révélés effectivement volontaires et disponibles.

On peut donc conclure que la banque d'expertise couvre l'ensemble des domaines d'application du projet (juristes, spécialistes de politiques culturelles, spécialistes des industries culturelles, expérience des différentes régions où se trouvent les pays bénéficiaires, etc...). Ce n'est pas une mince performance si l'on tient compte du caractère novateur du projet, déjà mentionné, mais également de la relative étroitesse au niveau mondial du marché de l'expertise culturelle.

La Banque d'expertise est constituée pour moitié d'experts du Sud et du Nord, avec une large place faite aux femmes (15/30). Il n'est pas surprenant que les experts d'origine européenne représentent un tiers de la Banque d'expertise par rapport aux autres régions. De même, la sous-représentation des experts originaires de pays arabes et de la région Asie est à souligner. Sans doute serait-il souhaitable de mettre en place des activités spécifiques visant à former des experts de la Convention dans ces deux régions. Il est en effet unanimement admis dans la communauté internationale du développement qu'il est

crucial de renforcer et valoriser l'expertise et l'expérience internationale des spécialistes issus de pays en développement, or cette dimension n'est pas présente en tant que telle dans la définition du projet.

Un rapport d'activités concernant le Cambodge mentionne quelques problèmes de compétence linguistique, les experts ne maîtrisant pas toujours les langues locales (ou les bénéficiaires n'étant pas toujours à même de communiquer efficacement en français, en anglais ou en espagnol). Si ceci a constitué une difficulté dans ce cas précis pour la mission d'assistance technique (des interprètes ont été nécessaires, ce qui a parfois ralenti la mission), nous avons pu voir lors de la réunion des 23 et 24 mai 2013 que cela pose également quelques problèmes pour ce qui concerne le fonctionnement même du groupe d'experts, certains d'entre eux (hispanophones) montrant une capacité limitée à communiquer efficacement en français ou en anglais qui sont les seules deux langues de travail de l'UNESCO et dont la maîtrise était un pré-requis pour faire partie de la banque d'experts (comme le montre le formulaire de candidature).

Conclusion 2 : l'équipe de projet a efficacement constitué la banque d'experts, en conformité avec les objectifs fixés.

En plus d'identifier les experts, l'équipe de projet les a formés et leur a fourni des outils qui leur permettent de remplir les missions d'assistance technique. La formation a eu lieu essentiellement lors d'un atelier à Rabat⁶ les 21 et 22 mars 2011, quant aux ressources mises à la disposition des experts, il faut noter le rôle important joué par le *Guide méthodologique* produit en février 2012 ainsi que par la publication *Politiques pour la créativité - Guide pour le développement des industries culturelles et créatives (2012)*.

Via le questionnaire, nous avons interrogé les experts sur ces deux aspects. Ceux qui ont conduit des missions d'assistance technique étaient seuls interrogés sur la qualité du soutien méthodologique et technique que leur a apporté l'équipe de projet en ce qui concerne notamment l'atelier de Rabat et le guide méthodologique. 11 réponses ont été reçues qui aboutissent à une note moyenne de 3,4 sur 5 (avec : 1= très insuffisant, 2= insuffisant, 3= convenable, 4= bon, 5= très bon).

Ceci est à mettre en regard des autres jugements sur la qualité globale du soutien fourni par l'équipe de projet (sans référence spécifique aux outils méthodologiques), qui sont perçus soit via des questions ouvertes dans le questionnaire, soit mentionnés dans les rapports des experts ou dans les discussions avec eux. Tous soulignent l'excellente qualité du travail accompli par l'équipe de projet, sa disponibilité, son aptitude à résoudre les problèmes et la qualité de sa gestion.

Les thèmes de la qualité et de l'utilité du Guide méthodologique ont également été discutés par l'ensemble des experts lors de l'atelier des 23 et 24 mai 2013 à Paris. Il ressort des réponses au questionnaire que l'atelier de Rabat n'a pas fait l'unanimité parmi les experts, ceux-ci regrettant souvent que les interventions du facilitateur aient pris trop de temps, aux dépens des échanges entre les experts eux-mêmes. Quant au *Guide méthodologique*, si son intérêt n'est pas contesté, la nature hybride du document, qui est à la fois une source d'information sur la Convention, sur les politiques culturelles et un

⁶ Le rapport sur l'atelier figure en annexe 6C du rapport narratif intermédiaire de 2011.

guide pour conduire les missions d'assistance technique, en a parfois rendu l'usage un peu difficile. Suite à l'atelier de Paris, un groupe de travail a été mis en place parmi les experts pour réviser le document (ainsi que pour tirer les leçons des missions d'assistance technique). L'analyse des rapports d'experts consécutifs aux différentes missions montre que, malgré des sujets d'intervention très différents, les méthodes d'intervention retenues sont souvent assez proches les unes des autres et cohérentes avec l'optique générale du projet. Il reste qu'il serait pertinent, dans une optique d'apprentissage par l'expérience, d'accumulation du savoir et d'institutionnalisation de la banque d'experts, de réfléchir à la pertinence de formaliser et, dans une certaine mesure de standardiser, les outils et les modes d'assistance technique.

Un autre outil a également été mis à la disposition des experts sous la forme d'un espace de travail électronique collaboratif (wikispace) administré par l'un des membres de l'équipe de projet que nous avons interrogé. Nous avons également interrogé, via le questionnaire, les experts sur leur usage du wiki. Il en ressort que cet outil a été assez peu utilisé comme espace interactif d'échanges d'expertise et d'expérience. Les raisons de cette sous-utilisation tiennent essentiellement au manque de familiarité avec l'usage de ce type d'outil. Malgré les efforts du responsable de la communication pour informer tous les experts du contenu disponible en ligne, et les contacter par courrier électronique lorsque de nouveaux éléments étaient postés dans l'espace commun, malgré ses invitations à contribuer à enrichir le contenu de cet espace de travail, on peut penser qu'en l'absence d'incitations matérielles, les échanges entre experts sont restés assez limités.

Recommandation 2 : si le projet devait être poursuivi, l'équipe de projet devrait, en coordination avec les experts, s'assurer que le guide méthodologique soit révisé, et envisager des moyens plus efficaces d'animation des échanges et de coopération entre experts.

Durabilité

La condition principale de la pérennité de la banque d'experts est évidemment la disponibilité du financement. Il appartient à l'équipe de projet et aux experts eux-mêmes de passer en revue les options disponibles pour assurer un renouvellement du financement⁷.

Dans le cadre de cette évaluation, la question de la durabilité a été abordée via plusieurs questions spécifiques. Nous avons notamment cherché à déterminer si les experts restaient intéressés par le projet et mobilisables pour d'éventuelles missions d'assistance technique. La réponse est indubitablement positive, si l'on se fie à ce qui a été dit durant l'atelier de Paris et mentionné dans les questionnaires. On voit ainsi qu'aucun des experts qui ont participé à des missions n'a signifié son refus de renouveler l'expérience et que ceux qui

⁷ Lors des échanges avec le représentant de l'Union européenne, celui-ci a clairement indiqué que les priorités programmatiques de l'Union pour les prochaines années ne permettraient pas de renouveler le financement du projet dans son intitulé et avec ses orientations actuelles. Il s'agit, certes, d'un obstacle à la pérennité du projet, mais également d'une occasion de définir plus précisément les axes d'intervention de la banque d'expertise (c'est-à-dire les domaines particuliers de la Convention qui peuvent faire l'objet d'appui de la part de la banque d'expertise) pour les années à venir. On notera de manière plus générale qu'il serait souhaitable que le projet ne dépende pas, pour son financement, d'un seul donateur.

n'ont pas été contactés pour ces missions expriment même parfois un certain désappointement à cet égard - alors qu'ils avaient été informés dès le départ que tous ne seraient pas parties prenantes à ces missions - et demeurent, en tout état de cause, disponibles et volontaires pour le faire. Cela montre que l'engagement des experts vis-à-vis de la banque d'expertise est tout à fait durable.

Nous avons également demandé aux experts qui ont participé à des missions d'assistance technique s'ils restaient en contact avec les bénéficiaires et les membres des équipes nationales, une fois la mission terminée. Sur 11 réponses à cette question, 9 sont positives. Il faut toutefois noter que les contacts ont le plus souvent été maintenus à titre informel, ou personnel, et gratuit. Nous reviendrons sur ce point à propos de l'évaluation de l'activité d'assistance technique.

Enfin, les productions des experts pourraient être publiées en ligne (sous une forme à définir) et les experts pourraient accompagner les porteurs de projets dans le cadre de demandes de financement au titre du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) et les Parties qui le souhaitent dans le cadre de l'exercice des rapports périodiques quadriennaux. Une meilleure intégration de la banque d'experts avec ces deux autres mécanismes renforcerait sa durabilité et contribuerait à élargir et approfondir la qualité de l'expertise disponible. Intégration ne signifie pas nécessairement fusion : il peut y avoir un intérêt programmatique à maintenir une banque d'expertise spécifique à la Convention elle-même. Il revient au Secrétariat, ainsi qu'aux organes qui pilotent la Convention et le Fonds, de définir les meilleurs moyens d'assurer qu'il y a fertilisation croisée et non redondances.

Plus généralement, l'ensemble de la gestion du projet et les échanges qui ont eu lieu à Paris traduisent une incertitude quant à la nature même de la banque d'experts, et plus précisément une hésitation entre deux options possibles : la banque d'experts comme un simple répertoire d'experts mobilisables à la demande par l'UNESCO et à la seule discrétion du Secrétariat, ou la banque d'experts comme une véritable communauté de pratique, existant comme une entité spécifique et travaillant également en dehors de sollicitations particulières de la part du Secrétariat. Si les experts déclarent souhaiter évoluer vers cette seconde option, il n'est pas certain qu'ils soient prêts à y consacrer le temps et les efforts que cela requière. Le travail qui sera réellement effectué à l'issue de l'automne 2013 par les groupes de travail mis en place à la suite de l'atelier de Paris sera un bon indicateur du niveau de mobilisation et d'implication des experts. Du côté de l'UNESCO, si l'on voulait que la banque telle qu'elle existe aujourd'hui évolue vers une communauté de pratique plus intégrée, cela supposerait d'organiser le travail des experts différemment, notamment en facilitant des initiatives communes des experts et en allouant les ressources nécessaires (en terme de soutien humain, voire de rémunération) que cela suppose.

Recommandation 3 : Le secrétariat de l'UNESCO devrait s'interroger sur la nature même de la banque d'experts à l'heure actuelle encore un peu hybride entre un simple répertoire d'experts disponibles et une véritable communauté de pratique ainsi que, le cas échéant, sur les conditions à remplir pour en faire une communauté de pratique plus intégrée et sur les effets que cette transformation aurait sur sa gestion.

Cette recommandation ne fait qu'indiquer une piste de réflexion et d'action, mais elle est néanmoins essentielle dans la mesure où c'est d'une réflexion de ce type que découlent les réponses à plusieurs questions essentielles pour la pérennisation de la banque d'expertise. Parmi ces questions, nous en proposons quelques-unes qui nous semblent particulièrement importantes :

- ❖ Le nombre d'experts a-t-il vocation à rester limité à 30 ?
- ❖ Au cas où il faudrait nommer d'autres experts, ne conviendrait-il pas d'impliquer les experts eux-mêmes dans la sélection des nouveaux membres ?
- ❖ Ne serait-il pas judicieux de mettre en œuvre des mécanismes de jugement par les pairs au sein de la banque d'expertise, pour ce qui concerne la sélection de demande d'assistance technique, la pré-sélection des experts proposés aux bénéficiaires, voire la révision des rapports d'expertise ?
- ❖ Comment articuler une banque d'expertise globale avec des banques d'expertise régionales ?
- ❖ Quelles sont les incitations susceptibles de s'assurer de l'implication continue des experts qui n'ont pas participé à des missions d'assistance technique ?

Conclusion 3 : La création d'une banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement apparaît comme une initiative potentiellement durable si l'on se réfère à la persistance des besoins et à la disponibilité des experts. Elle ne pourra toutefois être pérennisée que si un financement est trouvé pour prendre le relai de celui qui a existé dans cette première phase et nécessitera, le cas échéant, une clarification de sa nature, de sa taille, de ses missions et de ses modalités de fonctionnement.

Activité : missions d'assistance technique

Pertinence

Cette activité constitue l'essentiel des prestations fournies par la banque d'expertise et sa principale modalité d'utilisation. Pour ce qui concerne sa pertinence au niveau du projet, elle ne fait donc pas de doute, comme nous l'avons déjà signalé. En effet, la Convention étant un texte récent et complexe, sa traduction en des politiques culturelles nationales n'a rien d'évident, particulièrement pour les pays en développement aux ressources techniques et humaines limitées. Les besoins en termes d'assistance technique sont donc évidents et il n'existe pas d'initiative semblable au niveau international, même si des actions de coopération bilatérales peuvent traiter de thématiques voisines.

La question de la pertinence se pose donc moins au niveau du projet qu'au niveau des missions elles-mêmes. Il s'agit donc de déterminer si le programme a su susciter des demandes d'assistance cohérentes avec les priorités du projet et fournir les ressources d'expertise appropriées.

Les procédures d'appels d'offres et de sélection des demandes d'assistance technique sont décrites en détail dans le rapport narratif intermédiaire et ont été accompagnées d'une brochure d'information expliquant l'appel d'offres et le projet. Pour résumer : à l'issue de trois appels d'offres en 2011, 13 pays bénéficiaires ont été identifiés, sur les 76 demandes reçues, dans lesquels des missions d'assistance technique se sont déroulées en 2012.

A propos de la gestion des appels d'offres, il faut noter là encore les difficultés spécifiques qui ont été rencontrées du fait du caractère novateur du projet, et notamment la difficulté à recevoir un nombre suffisant de dossiers de qualité. L'équipe de projet, en coordination avec le comité de pilotage, a adopté une attitude constructive en lançant plusieurs appels d'offres et en indiquant aux équipes nationales candidates des moyens d'améliorer leurs dossiers lorsque c'était possible. Un aspect important était la constitution d'une équipe nationale composée de représentants de ministères et de la société civile. Comme pour la sélection des experts, c'est l'équipe de projet qui a évalué dans un premier temps les demandes, pour décision ensuite par le Comité de pilotage, ce qui n'est pas du tout illégitime compte tenu de l'expertise présente dans cette équipe et de l'absence de conflits d'intérêt. Des grilles d'évaluation très précises ont été mises en place, avec des barèmes rigoureux. Les projets ont été évalués par trois spécialistes de l'UNESCO, qui ont systématiquement motivé leur évaluation chiffrée des projets et qui ont indiqué souvent des pistes à suivre pour améliorer la qualité des projets. Sur la base de ces évaluations, le Comité de pilotage a invité, lorsque cela était pertinent, les pays candidats à soumettre des versions révisées de leurs demandes. Ces deuxièmes soumissions ont été évaluées selon les mêmes modalités et les mêmes critères. Nous avons pu constater en lisant toutes les candidatures retenues, ainsi que les fiches d'évaluation de certaines candidatures, que la seconde évaluation a été menée avec la même rigueur que la première et que les progrès constatés de même que les lacunes persistantes ont bien été relevés.

Une autre approche possible aurait été d'impliquer les experts de la banque dans la sélection des dossiers, mais on comprend que cela aurait rendu le processus plus complexe (notamment en créant des risques de conflit d'intérêt - même si des mécanismes peuvent assez facilement en limiter la survenue) et qu'il n'y avait pas de ressources prévues pour payer ce type de travail de la part des experts. C'est toutefois une option à ne pas négliger pour une phase ultérieure du projet.

Somme toute, la procédure de sélection a été menée avec rigueur et en toute transparence vis-à-vis du comité de pilotage du projet.

Suite à la sélection des pays bénéficiaires, l'équipe de projet a proposé aux bénéficiaires des listes de plusieurs noms d'experts figurant dans la banque (en général 4 noms, sauf dans le cas du Cambodge pour lequel seuls deux experts semblaient en mesure de répondre aux besoins exprimés). Les pays bénéficiaires recevaient également les CV des experts proposés et devaient choisir deux experts en charge de leur fournir l'assistance technique. Rappelons que les documents de projet présentent comme un élément essentiel le fait que ce sont les bénéficiaires eux-mêmes qui choisissent les experts. Si cela a bien été le cas d'un point de vue formel, dans les faits, le processus suivi a conduit l'équipe projet à établir une première liste courte d'experts en vue de privilégier les chances de réussite de la mission. Si cela n'est pas illégitime, compte-tenu de la relative étroitesse de la banque d'experts (30 membres seulement) rapportée à la diversité géographique et thématique des besoins exprimés, il reste que dans leurs rapports, les bénéficiaires parlent plus volontiers des « experts de l'UNESCO » que des experts qu'ils auraient choisis eux-mêmes. En outre, les experts eux-mêmes ont appris seulement après avoir été sélectionnés par les pays bénéficiaires qu'ils avaient été proposés puis retenus, c'est-à-dire à un moment où le processus de définition du projet était déjà finalisé.

Nous touchons ici à l'une des difficultés majeures rencontrées par le projet : la qualité souvent jugée insuffisante tant par les membres de l'équipe de projet que par les experts eux-mêmes de la préparation des bénéficiaires et des équipes nationales, qu'il s'agisse de la qualité des dossiers reçus (et acceptés) ou du manque de disponibilité, de cohésion ou de mobilisation de l'équipe nationale. Malgré les efforts de l'équipe de projet, il semble que les projets tels qu'ils ont été soumis aux experts sélectionnés n'étaient pas tous complètement bouclés ou réalistes. Ce point a été relevé à plusieurs reprises dans les rapports des experts et de nouveau souligné lors de la réunion de Paris. Il atteste d'un travail insuffisant de « développement de projet », c'est-à-dire de l'élaboration du projet entre sa sélection et le lancement de la mise en œuvre.

Les experts se sont retrouvés en quelque sorte devant un « fait accompli » : un projet leur est assigné et ils n'ont qu'une très faible marge de manœuvre pour renégocier en amont le travail à faire et les objectifs à atteindre (du fait de leur entrée tardive dans le processus). En réponse à la quatrième question du questionnaire, demandant aux experts ayant participé à des missions d'assistance technique de s'exprimer sur la qualité des projets qui leur avaient été soumis, seuls 3 répondants du 12 indiquent une qualité « bonne » ou « très bonne ».

Dans leurs commentaires à ces réponses, comme souvent dans leurs rapports, ils décrivent très souvent les demandes qui leur sont adressées comme imprécises ou beaucoup trop ambitieuses, ce qui a conduit à des désagréments lors de la mission, à une réduction de la

portée initiale du projet (acceptée de plus ou moins bonne grâce par les bénéficiaires), voire, dans un cas toutefois, à une insatisfaction du bénéficiaire. Il est ainsi surprenant que certains projets aux objectifs extrêmement ambitieux aient pu être acceptés comme tels. Ainsi, par exemple, dans le cas de la République Démocratique du Congo, le dossier de candidature mentionne que les attentes initiales étaient l'élaboration d'un document officiel de la politique culturelle nationale pour la mise en œuvre de la Convention, ce document devant notamment inclure des stratégies et des dispositions juridiques et institutionnelles visant le renforcement des industries culturelles, en particulier dans le secteur de la musique. Il devait également indiquer comment développer des sous-secteurs culturels tels que le cinéma, la musique et la formation artistique. Bien que l'ampleur du travail à effectuer ait été réduite et que les « sous-secteurs » ne soient plus mentionnés dans les autres documents et rapports, il reste que, dès le rapport préliminaire, les experts expliquent clairement qu'il ne faut pas tout attendre d'une loi, pour en arriver dans le rapport final à proposer un cadre pour une déclaration de politique culturelle.

Dans plusieurs cas, l'équipe de projet a obtenu une réduction bienvenue des attentes initiales, ainsi par exemple pour ce qui concerne le Niger où l'action de sensibilisation des banques au financement des entreprises et industries culturelles a été enlevée du projet, parce qu'elle était déjà financée par un projet de l'Organisation internationale de la Francophonie.

Néanmoins, les attentes exprimées se sont révélées souvent disproportionnées par rapport à ce qu'il était réaliste d'envisager d'une mission d'assistance technique ponctuelle. C'est notamment le cas pour le Burkina Faso où il était difficile d'imaginer que des consultants étrangers puissent rédiger une stratégie nationale, là où ils ont seulement réussi à en faciliter l'élaboration.

Plusieurs facteurs ont permis des insuffisances dans le développement des projets. D'une part, comme nous l'avons signalé plus haut, le Comité de pilotage a, dans la plupart des cas, demandé au pays candidats ayant présenté des dossiers convenables à les améliorer avant de les sélectionner véritablement. Ces échanges, et ce travail de raffinement de la demande et des attentes a pu être considéré comme suffisant, ou du moins comme ayant été accompli au moment de la sélection définitive du projet qui a pu être interprétée comme une validation du projet en l'état, rendant inutile une phase subséquente de « développement du projet ».

D'autre part, puisque l'UNESCO ne pouvait fournir que des experts, et non des financements conditionnels, les incitations et les moyens d'action de l'équipe de projet sur les bénéficiaires étaient extrêmement limités, une fois la lettre d'accord signée et les experts identifiés, ce qui a parfois résulté en un manque d'implication des équipes nationales.

Enfin, les experts ne commençaient d'être payés qu'une fois sur place dans le pays bénéficiaire, ce qui ne les a pas incités à s'impliquer très activement dans la phase amont du projet, et donc dans son développement. Leur première mission sur place a servi le plus souvent de travail exploratoire, leur permettant d'établir un diagnostic. Elle était précédée d'échanges entre les experts et les bénéficiaires, mais ce travail préparatoire n'a pas véritablement suffi à définir (c'est-à-dire identifier et limiter) le domaine des possibles. Autrement dit, la mission de diagnostic a été l'occasion d'un travail de

développement de projet « in situ » dont une bonne partie aurait certainement gagné à avoir été conduite plus tôt.

Pour en revenir à la seule question de la pertinence des sujets des missions, vu la grande ampleur des thèmes qui pouvaient faire l'objet d'une demande d'assistance technique, il n'est pas étonnant qu'il y ait eu des tentations liées à l'effet d'aubaine que nous avons déjà souligné plus haut. Cela dit, du côté positif, on peut admettre que toutes les demandes sélectionnées rentraient bien dans le domaine d'action du projet et, en ce sens, étaient pertinentes. On notera également que les projets se sont déroulés dans des régions variées (5 dans la région caribéenne et latino-américaine, 6 en Afrique, et 2 en Asie), malgré l'absence de pays du monde arabe.

En revanche, alors que les documents de projets initiaux insistaient sur l'importance particulière à accorder aux droits de certaines populations cibles (les femmes, les personnes appartenant à des minorités et les populations autochtones, les jeunes), l'impact sur ces populations cibles ne ressort pas suffisamment des rapports élaborés par les bénéficiaires et les experts, qui se concentrent en général sur l'impact global, à quelques exceptions près (le Malawi et le Honduras pour les femmes et Buenos Aires et le Burkina Faso pour les jeunes). Il est néanmoins difficile de déterminer si ces populations n'étaient tout simplement pas pertinentes compte-tenu de la réalité des politiques culturelles et créatives sur le terrain, ou si l'équipe de projet aurait pu ou dû insister davantage sur l'importance de cibler spécifiquement ces populations et d'en faire un critère déterminant dans la sélection des projets.

La cellule en charge de la mise en œuvre a choisi de constituer des équipes de deux experts et n'a pas hésité à proposer souvent des experts d'autres régions que celle du pays bénéficiaire. Ces deux choix semblent avoir été payants : dans le questionnaire aux experts, nous les avons interrogés (question 8) sur les modalités de leur coopération - comment ils s'étaient répartis le travail- et sur leur perception de la qualité de leur collaboration. Nous n'avons noté que de très rares indices de difficulté de coopération entre experts ; au contraire, experts et bénéficiaires soulignent très largement dans leurs rapports que le fait d'avoir constitué des binômes d'experts a été très enrichissant pour tout le monde. De même, la compétence des experts est pratiquement toujours soulignée et louée dans les rapports des bénéficiaires.

De manière plus générale, les tableaux inclus au paragraphe 3.5 des dossiers de candidature et mentionnant les résultats attendus et les indicateurs de performance sont d'une qualité inégale, mais globalement très moyenne, voire insuffisante : les données présentées sont rarement chiffrées et accompagnées d'échéanciers réalistes. On peut d'ailleurs constater que ces tableaux initiaux (ou des versions amendées de ceux-ci) ne sont pas repris en général dans les rapports finaux, ce qui montre non seulement qu'ils n'étaient plus (ou n'avaient jamais été) considérés comme des outils utiles et nécessaire au pilotage et au suivi du projet, mais également que la réalisation des missions s'est opérée autour d'arrangements ad hoc et assez informels, entre les experts et les bénéficiaires, limitant la comparaison des activités effectivement menées avec les attendus initiaux, voire pour ce qui a trait à l'obligation redditionnelle.

Conclusion 4 : L'activité de fourniture d'assistance technique apparaît pertinente au niveau du projet et, dans l'ensemble, l'approche choisie pour sélectionner les projets et la liste des projets retenus apparaissent également pertinentes.

Recommandation 4 : Davantage de ressources (temporelles, humaines et budgétaires) devraient être allouées au travail formel de développement du projet, en amont du lancement des missions sur le terrain. Il serait par exemple souhaitable d'autoriser et d'inciter financièrement les experts à s'investir dans ce travail de développement de projet, en leur laissant la possibilité de ne pas poursuivre leur travail dans le cas où ils considéreraient, à l'issue de la phase de développement, que les tâches à mener sont irréalistes ou les objectifs nettement trop ambitieux.

Efficacité / efficience

La première question à poser quant à l'efficacité et à l'efficience au niveau du projet est de savoir si les objectifs ont été atteints dans le cadre des délais et des enveloppes budgétaires initialement définis. La réponse à cet égard est très positive : les objectifs ont été atteints, et même dépassés puisqu'au lieu des 12 missions initialement prévues, 13 ont été menées à bien en temps voulu, la mission supplémentaire ayant été rendue possible par les économies réalisées (les 12 premières missions n'ayant pas toutes recouru à tous les jours d'expertise disponibles et des économies ayant également été réalisées sur les coûts des missions). Comme nous l'avons déjà mentionné, compte tenu du caractère novateur du projet et de sa relative complexité, parvenir à ce résultat atteste d'une performance assez remarquable pour ce qui concerne la gestion des aspects budgétaires, administratifs et logistiques du projet, qui est à porter au crédit de l'équipe du projet, de même sans doute qu'à l'implication des experts qui ont démontré leur disponibilité et leur engagement.

Conclusion 5 : En termes de respect des objectifs, des échéances et des budgets, l'équipe de projet a agi de manière efficace et efficiente.

Les experts ont été rémunérés sur une base égalitaire à partir d'un tarif journalier uniforme (plutôt dans le bas de la fourchette des tarifs pratiqués au niveau international pour des experts seniors), leurs missions (voyages et per diem) étant financées en accord avec les pratiques standard de l'UNESCO. Certains experts ont mentionné dans leurs rapports qu'ils avaient dû assumer sur leurs moyens propres certains frais professionnels (tels que de l'interprétariat), mais cela n'a pas compromis les résultats de leurs missions.

Il nous faut revenir ici sur le fait que les experts n'étaient rémunérés que sur la base du nombre de jours qu'ils passaient dans les pays bénéficiaires et non pour le travail effectué sur leur lieu habituel de résidence. Cette restriction a eu des effets négatifs sur la phase de développement de projet, comme nous l'avons déjà signalé, mais également sur les

autres composantes de la préparation de la mission (travail documentaire d'acquisition des connaissances sur : la Convention elle-même, ses aspects particuliers relatifs à la mission, le pays bénéficiaire et notamment ses caractéristiques politiques, institutionnelles, la situation des industries créatives et culturelles, de la société civile ou des politiques culturelles, la composition de l'équipe des bénéficiaires). Ce travail préparatoire a donc été fait « gratuitement » par les experts et s'est souvent révélé insuffisant.

Les experts pensaient recevoir des pays bénéficiaires eux-mêmes ou de l'UNESCO (soit de l'équipe projet, soit des bureaux hors Siège) une information complète, ce qui ne fut pas toujours le cas. Le plus souvent, c'est l'UNESCO qui a transmis des documents aux experts, dans quelques autres cas, ce sont les pays bénéficiaires (par exemple Vietnam, Niger et Burkina Faso) qui ont transmis ces documents. Toutefois, bien des experts ont souligné dans leurs rapports que ces documents de référence étaient insuffisants et qu'ils arrivaient sur le terrain mal préparé. Il faut toutefois noter que dans certains cas, ce type de documentation était tout simplement inexistant.

De même, la rédaction des rapports a eu lieu sur place (or un jour de travail en mission coûte plus cher au « client » de l'expert, qu'un jour de travail chez lui, en raison du per diem) ou lorsque l'expert rentrait chez lui, mais dans ce dernier cas, il avait l'impression de ne pas être payé pour cette partie du travail. De nombreux experts soulignent dans leurs rapports que ce mode de rémunération conduit à des pertes d'efficacité et d'efficience, ce qui semble peu discutable.

Recommandation 5 : Les experts devraient être rémunérés sur la base d'un nombre de jours de travail qui excède le seul nombre de jours passés dans le pays bénéficiaire. Un certain quota de jours devrait être prévu pour le travail préparatoire (qui a lieu entre la phase de développement du projet et la mission sur le terrain) de même que pour la rédaction des rapports.

Au moyen du questionnaire (notamment la question 7) et de la lecture des rapports, nous nous sommes interrogés sur l'apport des bureaux hors Siège de l'UNESCO ainsi que sur les complémentarités qui pouvaient exister entre les missions conduites dans le cadre du projet et d'autres interventions d'assistance technique conduites soit précédemment par l'UNESCO, soit dans le cadre de coopérations bilatérales ou avec d'autres organisations internationales. Sur 12 réponses à la question 7, 8 experts indiquent qu'ils ont bénéficié du soutien des bureaux de l'UNESCO (et lorsqu'ils ajoutent des commentaires qualitatifs, ceux-ci sont positifs), 4 indiquent le contraire. Ce résultat est difficile à interpréter.

Alors que les bureaux hors Siège ont été systématiquement informés par la cellule de coordination du projet, tous ne se sont pas également mobilisés pour apporter du soutien effectif. On peut certes le regretter, mais peut-être ces bureaux n'ont-ils pas tous les ressources nécessaires (en particulier les ressources humaines). De même, la coopération fournie semble de nature différente selon les projets. En revanche, et de manière attendue, il ressort de notre travail empirique que lorsque d'autres interventions avaient eu lieu dans des domaines voisins, les missions en avaient profité (notamment parce que les bénéficiaires avaient manifesté un engagement certain pour les questions de diversité des expressions culturelles ou de développement des industries créatives).

Recommandation 6 : il apparaît souhaitable d'impliquer plus systématiquement les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les représentants des partenaires sur le terrain dans la préparation et le soutien des missions d'assistance technique.

Une autre mesure de l'efficacité et de l'efficience peut être établie à partir de l'expression de la satisfaction des bénéficiaires. Si l'on se fie aux rapports que les bénéficiaires ont adressés à l'équipe de projet, le niveau de satisfaction est très élevé. Il convient toutefois de nuancer quelque peu cette appréciation tant les rapports sont souvent à la fois brefs et emprunts de courtoisie diplomatique.

Nous avons parfois été surpris devant des rapports positifs de la part des bénéficiaires alors que les rapports d'experts mentionnent des difficultés réelles dans la mise en œuvre du projet qui ont abouti à une atteinte seulement partielle des résultats initialement attendus (c'est le cas par exemple du projet pour Maurice, le rapport officiel ne mentionnant pas de difficulté particulière alors que les rapports des experts sont plus critiques sur la qualité de ce qu'il leur a été possible de produire, du fait, selon eux, d'une conception trop étroite et trop classique qui prévaut au sein du ministère à propos de ce que sont et pourraient être les industries créatives⁸).

On notera *a contrario* que dans le cas du Cambodge, les bénéficiaires ont clairement exprimé que les effets attendus n'avaient été que partiellement atteints, parce que les textes produits par les experts n'étaient pas immédiatement opératoires et que leur rapport ne pouvait pas être inclus tel quel dans un nouveau texte sur la politique culturelle. Ce n'est d'ailleurs pas le seul cas où le bénéficiaire semblait s'attendre à se voir livrer une solution « clés en main » là où l'assistance technique était en fait un processus de renforcement des capacités qui ne porte tous ses fruits que dans le moyen terme et à la condition nécessaire que les bénéficiaires se saisissent des diagnostics et des recommandations proposées et se les approprient pour atteindre leurs objectifs nationaux. Nous pouvons citer ici encore à titre d'exemple le cas de Maurice dont les experts sont revenus avec la perception que leur conception de ce qu'était le renforcement des capacités était beaucoup plus large que celle qu'en avaient les bénéficiaires et avec l'impression que leurs compétences avaient été sous-utilisées.

De telles attentes erronées du côté des bénéficiaires peuvent être mises sur le compte d'un manque d'expérience, les professionnels de la culture étant peut-être moins coutumiers des pratiques de l'assistance technique internationale que leurs homologues d'autres secteurs.

Il n'en reste pas moins que toutes les missions ont été menées à bien et que, pour autant que l'on puisse en juger, elles ont toutes contribué à renforcer les capacités locales, que ce soit celles des agents publics qui avaient sollicité l'assistance technique que, très souvent également, celles des représentants la société civile que les experts ont pu rencontrer ou même former.

⁸ Divers échanges ont eu lieu à propos de ces divergences entre le ministère et la cellule du projet à l'UNESCO, mais qui ne semblent pas avoir définitivement levé les incompréhensions. Notre entretien avec le responsable du projet à Maurice confirme que son appréciation des résultats est moins positive que ce qui transparaît à travers son rapport écrit.

Enfin, pour certains projets, le bénéficiaire direct étaient un ministère, pour d'autres une agence publique rattachée au ministère, et parfois des collectivités locales. En raison du faible nombre total d'actions menées il est impossible de conclure qu'un type de bénéficiaire s'est révélé plus « efficace » que les autres.

Durabilité

Comme nous l'avons dit dans le rapport préliminaire, il est bien trop tôt pour pouvoir porter un jugement sur l'impact des missions d'assistance technique ou même sur leurs effets à moyen terme⁹. De même, il est difficile de se prononcer sur la durabilité des résultats. Même si, comme nous l'avons signalé, la plupart des experts qui ont mené des missions d'assistance technique sont restés en contact avec les bénéficiaires, ils ont communiqué peu d'informations sur les développements qui auraient suivi la fin de leur intervention. Cette situation est assez regrettable, surtout compte tenu du fait que nous venons de signaler : à savoir que les missions d'assistance technique ont le plus souvent été conçues comme des actions de formation ou de renforcement des capacités qui ne produisent tous leurs effets que sur plusieurs années. Les missions ont pour l'essentiel consisté en la production de documents techniques, la facilitation d'échanges entre les composantes des sociétés civiles et les autorités publiques, et des actions de formation. Ces produits sont assez peu « objectivés » (assez « immatériels ») ce qui représentent un risque pour la durabilité de leurs effets, qui est donc extrêmement dépendante de la manière dont les bénéficiaires s'en saisiront. Il est donc très probable que la durabilité et l'impact des résultats variera grandement d'un pays à l'autre.

Nous touchons ici à un aspect un peu paradoxal de ce projet qui vise d'une part à établir une banque d'expertise qui a vocation à être durable et d'autre part à mener des missions d'assistance technique ponctuelles. Il serait certainement souhaitable de mettre en place des mécanismes de suivi sur les moyen et long termes et notamment de s'assurer que les experts et l'UNESCO puissent être tenus informés des développements qui suivent leurs interventions. Ceci semble se faire, du moins partiellement, dans le cadre des rapports des parties à la Convention. Si tel est le cas, cette démarche devrait être systématisée. Les bureaux hors Siège de l'UNESCO pourraient certainement être mobilisés pour assurer un suivi des missions effectuées.

Il faut néanmoins signaler les efforts de suivi qui sont menés en 2013, surtout, grâce à un renforcement budgétaire de 200.000€ de la part de l'Union européenne dont a bénéficié le projet.

D'une part, la cellule responsable du projet reste en contact régulier avec les bénéficiaires et les sollicite pour s'informer des suites qui ont été données aux missions d'assistance technique. Cette démarche est décrite comme du « suivi à distance » et concerne les 13 pays qui ont bénéficié d'assistance technique lors de la première phase du projet.

⁹ Sans entrer dans les détails, il est utile d'opérer une distinction conceptuelle entre les résultats à moyen et long terme d'une intervention et son impact. Les premiers dérivent directement de la mise en œuvre de l'intervention et peuvent donc être attribués directement à ceux qui ont conduit l'intervention. L'impact, lui, suppose une profonde et durable (ré-)appropriation des résultats par les bénéficiaires et est tributaire des circonstances locales. L'impact peut donc être nul ou très important, positif ou négatif, mais n'est que partiellement attribuable aux metteurs en œuvre du projet initial.

D'autre part, il a été possible de lancer une phase dite de continuité qui consiste en des actions de consolidation des missions dans quatre pays bénéficiaires (Burkina Faso, Cambodge, Niger et Viet Nam) choisis parce qu'ils présentaient « des conditions favorables pour un suivi consolidé, à savoir, notamment :

- ❖ des résultats concrets à l'issue de la mission d'assistance technique ;
- ❖ un degré de validation important des résultats par les gouvernements ;
- ❖ l'engagement de l'institution publique pour assurer la durabilité ;
- ❖ les besoins réels du pays dans le renforcement des capacités dans le domaine des industries culturelles ;
- ❖ l'implication forte de l'équipe nationale dans la mise en œuvre de l'assistance technique ;
- ❖ une bonne coopération sur le terrain avec les parties prenantes ;
- ❖ la forte implication des collègues des bureaux de l'UNESCO (Dakar, Hanoï, Phnom Penh) ;
- ❖ le rôle éventuel des délégations de l'Union européenne (par exemple Niamey, Ouagadougou, Phnom Penh). »¹⁰

A l'heure où ce rapport d'évaluation est rédigé, il semble que ces actions de suivi produisent de bons résultats, ce qui est à la fois encourageant et peu surprenant, vu qu'ils concernent -légitimement- les missions qui avaient déjà réussi.

Conclusion 6 : il est très difficile de juger actuellement de la durabilité des résultats obtenus par les missions d'assistance technique, à part pour les quatre pays bénéficiant des actions de consolidation spécifiques. Compte-tenu des caractéristiques initiales de ces missions, la capacité de l'UNESCO à développer des actions de suivi et de renforcement pour les pays qui ont déjà le plus bénéficié des premières missions d'assistance technique, mais également pour les autres, sera un facteur critique dans la capacité à garantir que ces missions auront des effets durables et pourront générer un impact positif.

Recommandation 7 : Dans le cadre des mécanismes existant pour ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre de la Convention, il serait souhaitable de définir des procédures de suivi régulier. Ces procédures pourront être informées par les résultats des actions de consolidations entreprises dans le cadre de la phase 1B du projet, en cours de mise en œuvre dans quatre pays. De même, si une deuxième phase du projet devait être lancée, il serait souhaitable d'inclure dès la définition de cette phase 2 cette dimension de suivi à moyen et long terme pour les actions passées et pour celles à venir.

¹⁰ Source : Description du projet de suivi en 2013 remis par l'UNESCO à l'UE.

Activité : partage des connaissances, et renforcement de la visibilité

Pertinence

Il est frappant de noter à la lecture de la Convention signée entre l'UNESCO et l'Union européenne que la communication et la visibilité sont mentionnées comme des dimensions intégrales du projet, et pas seulement comme des appendices, comme c'est souvent le cas dans les projets de développement.

Ceci se comprend si l'on a à l'esprit que l'un des objectifs du projet était de faire mieux connaître la Convention. Sous cet aspect, il était donc pertinent de mettre l'accent sur la communication et la visibilité. Nous avons déjà mentionné plus haut que les experts eux-mêmes avouaient leur désir d'approfondir leur connaissance de la Convention, et les documents de projet prouvent que certains bénéficiaires dans les institutions publiques, mais surtout dans la société civile avaient une connaissance incomplète de ce texte. Il y a donc bien un besoin, et la constitution d'un groupe d'experts qui mènent des missions d'assistance technique est de nature à contribuer à y répondre. Néanmoins, il ne pouvait s'agir que d'un objectif secondaire du projet (au sens où si l'on voulait conduire une action centrée sur le renforcement de la visibilité de la Convention, la création d'une banque d'expertise ne serait pas l'outil à privilégier).

Dans la phase de définition du projet, les activités de communication et de renforcement de la visibilité de la Convention et du projet n'ont pas véritablement fait l'objet de définition d'objectifs précis à atteindre ou d'actions spécifiques à mener. Toutefois, l'annexe 11 du premier rapport narratif présente un plan de communication et de visibilité daté de novembre 2010 (sur les cinq objectifs, quatre concernent le projet et un traite spécifiquement de la Convention).

Le plan identifie quatre publics cibles : les acteurs institutionnels, les autres parties prenantes dans les pays concernés, les experts internationaux, et un public plus général notamment les Etats parties à la Convention. Il liste également des messages clés, et des moyens de communication : (i) l'Internet, (ii) des communiqués de presse, lettres d'information et calendriers des événements, (iii) du matériel promotionnel et (iv) des publications relatives au projet et à ses résultats.

La cellule de projet s'est activement employée à mettre en œuvre ce plan. Parmi les réalisations marquantes, il est possible de citer :

- ❖ La mise en œuvre d'un site Internet dédié très riche ;
- ❖ Des mentions faites du projet dans les rapports annuels de l'UNESCO 2010, 2011 et 2012 ;
- ❖ Des références au projet -souvent cité comme un exemple- dans de nombreux documents institutionnels (rapports au Conseil exécutif et à la Conférence générale de l'UNESCO, discours de la Directrice générale et du Sous-Directeur général pour la Culture) ;

- ❖ Quatre bulletins d'information largement diffusés auprès des partenaires internes et externes du projet ;
- ❖ Une session d'information organisée pour les Parties à la Convention au Siège de l'UNESCO en décembre 2012, pour présenter les premiers résultats du projet à laquelle plusieurs experts ont été conviés ;
- ❖ Une publication qui restituera l'ensemble des résultats du projet et de l'expérience acquise et qui devrait être publiée à l'automne 2013. ¹¹

Il faut également noter que dans pratiquement toutes les missions d'assistance technique, cette composante de visibilité et de communication apparaît. Les experts, lors de leurs séjours dans les pays bénéficiaires ont dans de très nombreux cas rencontré la presse et communiqué sur le projet au-delà des publics cibles immédiats de leurs missions.

Efficacité / efficience, durabilité

Il est malgré tout difficile de mesurer l'efficacité et l'efficience de cette composante du projet et impossible d'en mesurer la durabilité. Idéalement, l'efficacité d'une action de communication (ou de partage des connaissances) devrait se juger « en réception », c'est-à-dire du point de vue du récepteur attendu du message, ce qui n'est pas vraiment possible ici. Nous devons donc nous reposer sur des éléments d'appréciation très minces.

Cela étant dit, faute d'avoir accès au récepteur du message, on regarde du côté de l'émetteur, il est facile de voir que l'équipe de projet s'est véritablement investie dans cette dimension. Elle a notamment veillé à ce que le logo de l'Union européenne ait été systématiquement placé en tête de tous les documents du projet, à côté du logo de l'UNESCO, et le rôle de financeur de l'UE mentionné dans tous les documents et accords.

Un agent contractuel à mi-temps a été recruté pour travailler spécifiquement sur la dimension de communication (externe, mais aussi avec les experts) et un site internet riche et régulièrement mis à jour a été développé. Il constitue une source d'information très riche. Néanmoins, pour des raisons de confidentialité tout à fait compréhensible, les rapports des experts n'y figurent pas. Il est prévu que la publication finale produite à l'automne 2013 présente un panorama complet des activités menées et jouera un rôle majeur dans la communication externe sur le projet, sous réserve qu'elle soit de qualité, traduit en plusieurs langues (il est prévu de le produire en français et en anglais, ainsi qu'en espagnol si les ressources financières s'avèrent suffisantes) et largement diffusé par l'UNESCO.

Les missions d'assistance technique comprenaient pratiquement toutes des actions spécifiques visant à faire connaître la Convention ou le projet lui-même. Même si ces actions ont largement varié par leur nature et par leur ampleur d'une mission à l'autre, le site du projet¹² recense 45 publications ou références mentionnant le projet dans 9 pays où ont eu lieu des missions d'assistance technique et 11 mentions du projet dans différents

¹¹ Les activités de communication et de visibilité sont détaillées dans le chapitre VIII du Deuxième rapport narratif intermédiaire de juin 2013.

¹² <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/programmes/technical-assistance/in-the-press/>

documents produits par des instances internationales telles que, par exemple, la Fédération internationale des coalitions pour la diversité culturelle, ou dans la presse.

Nous avons également noté, dans les réponses au questionnaire aussi bien que lors de la réunion de Paris en mai 2013, que les experts citaient comme une source de satisfaction le fait que leur participation à ce projet leur avait permis d'accroître leur connaissance de la Convention. Ils ont également mentionné très fréquemment leurs attentes persistantes quant à ce qu'ils pourraient apprendre les uns des autres, si le groupe d'experts parvenait à devenir une véritable communauté de pratique.

Les travaux entrepris par les experts à la suite de la réunion de Paris, notamment la révision du guide méthodologique peuvent, s'ils débouchent sur des produits de qualité, participer grandement à un échange fructueux de connaissances entre professionnels.

Conclusion 7 : Le souci de communiquer sur la Convention, sur le projet et sur l'implication de l'Union européenne a été constant dans la gestion du projet. Une publication finale doit couronner ces efforts de communication externe et de visibilité à l'automne 2013.

ANNEXES

Annexe I

Termes de référence pour l'évaluation



financé par l'Union
européenne



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

Convention sur la protection
et la promotion de la diversité
des expressions culturelles

Février 2013

PROJET UNESCO/UE - Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement

Mise en oeuvre de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005)

TERMES DE REFERENCE POUR L'EVALUATION DU PROJET

L'UNESCO recherche des compétences dans l'évaluation d'un projet concernant le renforcement du système de gouvernance de la culture dans les pays en développement dans le domaine des politiques publiques et programmes pour le développement. Ce projet a pour but de mettre en oeuvre la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles.

Le(a) consultant(e) aura la responsabilité d'évaluer le déroulement et les résultats du projet suite aux trois activités principales réalisées, sur la base de différents rapports, entretiens avec les parties prenantes du projet, notamment les experts de la banque d'expertise, les bénéficiaires de missions d'assistance technique, les spécialistes de programme impliqués, ainsi que des documents et matériel produits tout au long du projet.

1. Contexte

La Convention et le projet UNESCO/UE

Adoptée par l'UNESCO en 2005 et entrée en vigueur en 2007, la Convention est un instrument juridique contraignant qui garantit aux artistes, aux professionnels de la culture et aux citoyens du monde entier la possibilité de créer, produire, diffuser et d'avoir accès à une diversité d'activités, de biens et services culturels, y compris les leurs. Dans le cadre de la mise en oeuvre de la Convention, l'Union européenne a financé l'UNESCO à hauteur d'un million d'euros, pour gérer un projet intitulé « Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement » (2010-2013), [DCI-HUM/2010/244-569 / Avenant N°1 (juillet 2012)].

Les pays bénéficiaires de ce projet sont les pays en développement ayant ratifié la Convention et qui sont éligibles au programme thématique de l'UE « Développement social et humain ». Ce programme thématique poursuit une approche globale de développement, de réduction de la pauvreté et de cohésion sociale, dont le thème général retenu pour le volet culture est l'accès à la culture locale, la protection et la promotion de la diversité culturelle. Les objectifs de ce programme thématique peuvent être vus dans le contexte de la Convention.

Objectifs du projet UNESCO/UE

L'objectif général du projet est de renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement et de consolider le rôle de la culture comme vecteur de développement humain durable dans ces pays. Il s'agit notamment de :

- contribuer à la protection et à la promotion de la diversité des expressions culturelles ;
- favoriser l'accès et la participation de tous à la création et la production des expressions culturelles et leur capacité d'en bénéficier ;
- réaliser le plein potentiel et la contribution des industries culturelles en matière de développement durable et de croissance économique à travers la création, la production, la distribution et la diffusion des expressions culturelles.

L'objectif spécifique du projet est de concourir à l'amélioration de la gouvernance des secteurs de la culture des pays bénéficiaires aux niveaux national et local, en vue de créer un environnement juridique, institutionnel et économique favorable au développement des industries culturelles. L'atteinte de cet objectif est poursuivie grâce à une assistance technique ciblée qui s'articule autour de trois composantes :

- mise en place d'une banque d'expertise dans les domaines de la gouvernance et du développement des secteurs de la culture ;
- missions d'assistance technique en réponse aux demandes des bénéficiaires ;
- partage des connaissances, des bonnes pratiques et visibilité.

Les objectifs du projet sont complémentaires de ceux du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC), institué par l'article 18 de la Convention, ainsi que des activités du Secrétariat de l'UNESCO liées à la mise en oeuvre de la Convention. Une attention toute particulière est accordée à l'implication de la société civile. En effet, la Convention reconnaît le rôle important que joue la société civile en tant qu'acteur clé dans le système de gouvernance de la culture (article 11 de la Convention).

Les résultats escomptés au terme du projet sont comme suit :

- conception, élaboration et mise en oeuvre de politiques et mesures culturelles répondant aux besoins des pays bénéficiaires ;
- soutien aux processus mis en place par les pays bénéficiaires en vue de l'élaboration de politiques et mesures culturelles dans les pays en développement ayant ratifié la Convention;
- renforcement des expertises nécessaires en matière de politiques culturelles aux niveaux national et local.

Durée du projet : du 1er septembre 2010 au 28 février 2013.

Activités menées

a) Création d'une banque d'expertise

- Appel international à experts et sélection : suite au lancement de l'appel à experts en décembre 2010, 610 candidatures ont été reçues. A l'issue de la sélection début 2011, le Comité de pilotage a retenu 30 experts pour figurer dans la banque d'expertise, laquelle a été créée en février 2011.
- Formation des experts de la banque d'expertise : un atelier de formation s'est tenu à Rabat, Maroc, en mars 2011.

b) Missions d'assistance technique

- Appels et sélection des missions d'assistance technique

3 appels à candidatures ont eu lieu en 2011, 12 missions d'assistance technique ont été réalisées (déc. 2011 - déc. 2012) et une mission supplémentaire menée dans des pays en développement Parties à la Convention de 2005 de l'UNESCO : Argentine (Buenos Aires),

Barbade, Burkina Faso, Cambodge, Haïti, Honduras, Kenya, Malawi, Maurice, Niger, République démocratique du Congo, Seychelles, Viet Nam.

- Mise en oeuvre des missions

Les missions ont été réalisées entre décembre 2011 et décembre 2012 pour les 13 pays bénéficiaires sélectionnés.

c) Partage des connaissances, des bonnes pratiques et visibilité

Depuis le début du projet, toutes les informations concernant le projet sont disponibles et mises à jour régulièrement sur le site qui lui est dédié et hébergé sur celui de la Convention www.unesco.org/culture/fr/culturegov

Le partage des connaissances et des bonnes pratiques se fait via ce site et d'autres outils de communication, notamment la réalisation d'une publication finale (en cours) et la participation à des conférences.

Un plan de communication a été élaboré en novembre 2010 pour assurer les activités de visibilité. De nombreuses activités de communication et d'information ont eu lieu, notamment : brochure pour l'appel à bénéficiaires, nombreux discours de la Directrice générale de l'UNESCO, du sous-directeur général pour la culture et de la Secrétaire de la Convention faisant référence au projet, des bulletins d'information, mise à jour du site web sur une base très régulière, etc.

2. Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

L'évaluation externe a posteriori de l'ensemble du projet porte notamment sur sa pertinence, son efficacité ainsi que son efficience (capacité à atteindre les objectifs dans le respect des échéances et du budget) et sa durabilité.

Des questions d'évaluation devront être développées et traitées sur un ensemble de thématiques spécifiques, notamment (liste non exhaustive) :

- La fiabilité de la banque d'expertise et l'élargissement des compétences des experts sur la Convention de 2005 et son avenir possible
- La méthodologie d'intervention (appel à candidatures pour les demandes d'assistance technique, systématisation des approches pour les missions d'assistance technique) ;
- Les résultats de la mise en oeuvre des missions d'assistance technique, y compris ceux concernant certaines populations cibles particulières (femmes, personnes appartenant aux minorités, peuples autochtones) ;
- Le passage des résultats immédiats du projet (les productions des experts) à certaines formes d'impact, via l'appropriation des résultats immédiats par les bénéficiaires locaux ou le déclenchement d'un processus ou de résultats non planifiés mais qui concourent à l'amélioration du système de gouvernance de la culture dans les pays concernés ;
- L'apport spécifique de l'expertise de l'UNESCO (sous forme de sa contribution au budget du projet et de l'implication de son personnel) ;
- L'intégration de ce projet (et son rôle de projet pilote, ou d'amorçage) dans les mécanismes de mise en oeuvre de la Convention sur la diversité des expressions culturelles, notamment du Fonds international pour la diversité culturelle et des autres activités/programmes du Secrétariat de l'UNESCO;
- La complémentarité du projet avec d'autres initiatives régionales et internationales (notamment menées par l'UNESCO et l'Union européenne) ;
- La pertinence d'envisager une seconde phase du projet avec une identification des objectifs possibles et des modalités de sa mise en oeuvre.

L'évaluation visera non seulement à confirmer, compléter ou corriger les résultats déjà mis en avant dans les rapports officiels produits, mais également à juger la performance du projet et à identifier les difficultés rencontrées, leurs causes, les stratégies employées pour y répondre, et la validité des mesures correctives adoptées, enfin, les leçons à retenir de la mise en oeuvre ainsi que des recommandations pour pérenniser et assurer son impact à plus long terme.

3. Méthodologie proposée

A partir de ces termes de référence, l'évaluateur devra élaborer une approche globale et une méthodologie consistant à rassembler et analyser des données qualitatives de première main (notamment les documents produits par le Secrétariat de l'UNESCO, les rapports des experts ayant mené les missions d'assistance technique et les rapports des bénéficiaires de l'assistance technique) afin de les confronter à une série d'indicateurs qu'il/elle aura développés.

Les méthodes d'évaluation pourront notamment inclure :

- l'analyse et la revue de l'ensemble des documents de projet fournis par l'UNESCO ;
- une analyse du contenu et de l'utilisation du site web du projet ;
- des entretiens (pour la plupart par téléphone) avec les responsables du projet à l'UNESCO, les membres du Comité de pilotage (ceux de la Commission européenne), le personnel de l'UNESCO hors Siège, les experts de la banque d'expertise, et une sélection de bénéficiaires ;
- des questionnaires et enquêtes.

4. Profil recherché

- 7 à 10 ans minimum d'expérience en évaluation de projets dans un contexte international, de préférence dans le domaine de la culture et du développement et de la coopération internationale ;
- Connaissance des mécanismes de financement, de pilotage, de suivi, d'évaluation et de rapport des organisations internationales ;
- Compétence dans l'analyse des politiques publiques et les actions de renforcement des capacités ;
- Excellente maîtrise du français ; très bonne connaissance de l'anglais.

Un contrat d'évaluation d'environ 30 jours de travail est proposé.

5. Travail à réaliser

L'évaluateur devra fournir à l'UNESCO les éléments suivants :

- a) un rapport initial de 10 à 15 pages rédigé en français proposant les questions d'évaluation, la méthodologie détaillée, un plan de travail, la liste des documents à étudier et le type de personnes à contacter ;
- b) un projet de rapport final rédigé en français ;
- c) un rapport final d'évaluation de 20 à 30 pages (hors annexes) rédigé en français structuré comme suit :
 - résumé (quatre pages maximum)
 - description du projet UNESCO/UE
 - l'objectif de l'évaluation
 - méthodologie d'évaluation
 - résultats
 - conclusions
 - leçons tirées
 - recommandations
 - annexes (incluant la liste des entretiens, les instruments de collecte de données, les principaux documents consultés, les termes de référence, etc.).

6. Calendrier

A définir

Annexe II

Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation	
Activité : mise en place d'une banque d'expertise	
Pertinence	
Question d'évaluation	Sources de données
Comment ont été définis les besoins d'expertise nécessaires au projet (études des besoins, études de faisabilité).	Documents de projet
Quelles procédures ont été mises en place pour inviter les experts potentiellement intéressés par le projet à poser leur candidature?	Documents, entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO)
Quelles procédures ont été mises en place pour s'assurer des compétences des experts, de leurs qualifications ?	
La banque d'expertise couvre-t-elle l'ensemble des domaines d'application du projet / de la Convention (juristes, spécialistes de politiques culturelles, spécialistes des industries culturelles, expérience des différentes régions où se trouvent les pays bénéficiaires, etc...)	Documents de projet
Outre un répertoire d'experts, la banque d'expertise offre-t-elle d'autres ressources (documents en ligne, etc...)	
Efficacité / Efficience	
Question d'évaluation	Sources de données
Le nombre d'experts identifié correspond-il aux objectifs initiaux ?	Documents de projet
Les délais pour constituer la banque d'experts ont-ils été tenus ?	
La banque d'expertise a-t-elle été constituée, et les experts ont-ils été formés en temps et en heure et dans le cadre du budget initialement prévu ?	
Les experts retenus ont-ils été formés efficacement avant de remplir leurs missions ?	Documents, questionnaires et entretiens avec les experts
La banque d'expertise contenait-elle des experts capables de répondre à toutes les demandes d'assistance technique reçues ?	Documents, entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO)
Les experts ont-ils pu être mobilisés en temps et en heure pour réaliser les missions prévues ?	

Durabilité	
Question d'évaluation	Sources de données
Au-delà du projet, les experts restent-ils impliqués à titre individuel ou en lien avec l'UNESCO dans les activités auxquelles ils ont contribué ?	Entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO) et avec les experts, questionnaires aux experts
Les experts restent-ils mobilisables pour d'autres interventions ?	
La banque d'expertise constituée pour le projet peut-elle s'intégrer dans la banque de données prévue par l'article 19 (3) de la Convention ?	
Existe-t-il des complémentarités entre la banque d'expertise constituée pour le projet et le FIDC ?	
Activité : missions d'assistance technique en réponse aux demandes des bénéficiaires	
Pertinence	
Question d'évaluation	Sources de données
Quelles procédures ont été mises en place pour susciter des demandes d'assistance technique ?	Documents, entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO)
Quelles procédures ont été mises en place pour renforcer la qualité des projets de demande d'assistance technique ?	
Quelles procédures ont été mises en place pour sélectionner les projets de demande d'assistance technique ?	
Les demandes d'assistance reçues et retenues étaient-elles en nombre suffisant et de bonne qualité ?	
Quelles étaient les procédures mises en place pour permettre aux bénéficiaires de choisir les experts ?	Documents, entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO), questionnaires et entretiens avec les bénéficiaires
Les missions d'assistance technique ont-elles porté sur des thématiques variées couvrant l'ensemble des domaines d'intervention du projet ? Si non, pourquoi ?	Documents, entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO)
Les missions d'assistance technique couvraient-elles l'ensemble des populations cibles du projet (femmes, personnes appartenant aux minorités, peuples autochtones) ?	
Efficacité / Efficience	
Question d'évaluation	Sources de données
Les missions ont-elles été menées en nombre voulu, en temps et en heure et dans le respect des budgets alloués ?	Documents, entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO), questionnaires et entretiens avec les experts et les bénéficiaires

Les bénéficiaires ont-ils été satisfaits de la qualité de l'expertise reçue ?	Questionnaires et entretiens avec les bénéficiaires, rapports des bénéficiaires
Les missions ont-elles atteint (voire dépassé) les objectifs initiaux ? Si non, quelles ont été les sources des difficultés rencontrées ? Ces difficultés ont-elles été surmontées ? Comment ? Pourquoi ? Des effets positifs ou négatifs non attendus ont-ils été produits ?	Documents (rapports d'experts, rapports des bénéficiaires), entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO), questionnaires et entretiens avec les experts et les bénéficiaires
Les missions ont-elles contribué à valoriser l'expertise et à renforcer les capacités locales ?	
Les missions ont-elles été menées en complémentarité avec d'autres initiatives nationales ou internationales ?	
Durabilité	
Question d'évaluation	Sources de données
Les actions et politiques soutenues par les missions d'assistance sont-elles poursuivies et développées dans les pays bénéficiaires ?	Entretiens avec les gestionnaires du projet (UNESCO), questionnaires et entretiens avec les experts et les bénéficiaires
Les bénéficiaires des missions d'assistance se sont-ils approprié les ressources techniques produites par les missions d'assistance ?	
Les bénéficiaires sont-ils désormais capables de se passer du type d'assistance qu'ils ont reçue ?	Rapports d'experts, rapports des bénéficiaires, questionnaires aux bénéficiaires et aux experts
Activité : partage des connaissances, et renforcement de la visibilité de la Convention	
Pertinence	
Question d'évaluation	Sources de données
Quelles procédures ont été mises en place pour assurer le partage des connaissances et la visibilité ?	Site internet, entretiens avec le responsable du site et la responsable du projet
Les activités ont-elles été spécifiquement pensées pour atteindre des publics bien définis ?	
Efficacité / Efficience	
Question d'évaluation	Sources de données
Les activités de partage des connaissances et de visibilité (notamment le site internet) ont-elles été menées dans le respect des échéances initiales et des budgets alloués ?	Documents (rapport), entretiens avec le responsable du site et la responsable du projet (UNESCO)
Les destinataires attendus des activités de partage des connaissances et de visibilité ont-ils été atteints ?	

Ont-ils tiré parti des connaissances accumulées durant le projet ?	Questionnaires et entretiens avec les experts, les bénéficiaires.
Durabilité	
Question d'évaluation	Sources de données
Des mécanismes ont-ils été mis en place pour assurer la diffusion large (au-delà des parties prenantes au projet) des connaissances acquises ?	Documents, entretiens avec le responsable du site et la responsable du projet (UNESCO)
Quels usages les différents publics cibles ont-ils fait des connaissances accumulées et diffusées ?	Documents, entretiens avec le responsable du site et la responsable du projet (UNESCO), questionnaires et entretiens avec les experts et les bénéficiaires
Les activités d'assistance technique et de diffusion des connaissances acquises permettent-elles d'envisager l'extension de ce type d'activité à d'autres pays ?	
Thématique transversale : gestion du projet	
Le projet a-t-il été mené à partir de documents de qualité quant à : la programmation (études des besoins, études de faisabilité) et la gestion axée sur les résultats ?	Documents de projet, entretiens avec les responsables du projet (UNESCO)
Des mécanismes de suivi de la mise en œuvre (monitoring) et de rapports ont-ils été mis en place et utilisés ?	
Le bailleur de fonds a-t-il été régulièrement informé de la situation du projet ?	Documents de projet, entretiens avec les responsables du projet (UNESCO), entretien avec des représentants du bailleur de fonds (UE)
Les mécanismes de gouvernance en place ont-ils permis une bonne gestion du projet ? Ont-ils notamment permis des adaptations lorsque / si nécessaire ?	Documents de projet, entretiens avec les responsables du projet (UNESCO)

Annexe III

Questionnaire électronique adressé à tous les experts de la banque

Evaluation du Projet UNESCO/UE

« Banque d'expertise pour renforcer le système de gouvernance de la culture dans les pays en développement » (2010-2013)

Expert Facility to Strengthen the Governance of Culture in Developing Countries

Questionnaire aux experts

Experts survey

Questionnaire à retourner au plus tard le 18 juin à:

Please return this survey no later than the 18 June to:

fl.loiseau@gmail.com

Merci d'indiquer vos NOM et PRENOM (NB: dans le rapport d'évaluation, les données seront présentées de manière agrégée et les citations éventuelles ne seront pas attribuées)-
Please, indicate your first and family names (NB in the evaluation report, data will be presented in a aggregate manner and quotations will not be attributed to identified persons).

1. Comment avez-vous appris l'existence de la banque d'expertise ? [How did you learn about the expert facility ?](#)
2. Quelles étaient vos attentes au moment où vous avez posé votre candidature pour figurer dans la banque d'expertise ? [What were your expectations when you applied to become part of the expert facility ?](#)

3. Avez-vous pris part à une (plusieurs) mission(s) d'assistance technique ? *Did you participate in one (several) technical assistance mission(s) ?*

OUI YES

NON--> Merci de passer directement à la question 10

NO → Please proceed directly to question 10

4. Comment qualifieriez-vous la qualité du projet d'assistance technique lorsqu'il vous a été soumis ? *How would you assess the quality of the technical assistance project when it was submitted to you?*

- i. Très insuffisante - *Very poor*
- ii. Insuffisante - *Poor*
- iii. Convenable - *Average*
- iv. Bonne - *Good*
- v. Très bonne - *Very good*

Merci de détailler brièvement votre jugement en indiquant les points forts et les faiblesses du projet d'assistance technique tel qu'il vous a été présenté initialement. *Please, elaborate briefly on the strengths and weaknesses of the technical assistance project as it was submitted to you.*

5. Comment qualifieriez-vous la qualité du soutien technique/méthodologique (e.g. : atelier de formation à Rabat, guide méthodologique) que vous a fourni l'UNESCO ? *How would you assess the quality of the technical/methodological support provided to you by UNESCO (e.g. through the Rabat training session or the methodological guide)?*

- i. Très insuffisante - *Very poor*
- ii. Insuffisante - *Poor*
- iii. Convenable - *Average*
- iv. Bonne - *Good*
- v. Très bonne - *Very good*

Merci de détailler brièvement votre jugement. *Please, elaborate briefly on this assessment.*

6. Merci de bien vouloir décrire rapidement le travail que vous avez effectué en vue d'établir le rapport de diagnostic préliminaire (en quoi a consisté ce travail, quelle a été la qualité de vos échanges avec l'UNESCO et avec l'équipe de projet dans le pays bénéficiaire, etc...).

Please describe briefly the work you did in advance of writing the preliminary diagnostic report (the kind of work you did, the quality of your exchanges with UNESCO and with the in-country project team, etc...).

7. Une fois sur le terrain, avez-vous collaboré avec le personnel de l'UNESCO dans la région /bureau? *Once in the field, did you collaborate with local UNESCO staff?*

OUI - YES

NON - NO

Dans tous les cas, merci de décrire rapidement avec qui vous avez collaboré (bureau de l'UNESCO dans le pays, dans la région, au siège, agents d'autres agences de coopération, etc...) et en quoi a consisté cette collaboration et d'exprimer ce qui vous a semblé satisfaisant et ce qui aurait pu être amélioré.

In all cases, please describe briefly with whom you did collaborate (UNESCO country or regional office, UNESCO HQ, staff of other development agencies, etc...), and explain what worked satisfactorily and what could have been improved.

8. Etiez-vous le seul expert international de la banque d'experts à fournir cette assistance technique, ou faisiez-vous partie d'une équipe d'experts? *Were you the only international expert from the expert facility or were you part of a team of experts?*

SEUL - YOU ONLY

EQUIPE D'EXPERTS - PART OF A TEAM

Si vous faisiez partie d'une équipe, merci de décrire rapidement les modalités de coopération avec l'autre (les autres) expert(s): comment vous êtes-vous réparti le travail et les responsabilités, comment avez-vous communiqué avec l'autre (les autres) expert(s), etc... ?.

If you were part of a team, please describe briefly the collaboration arrangements with the other expert(s): how did you agree on the distribution of work, how did you communicate with the other expert(s), etc...?

9. Après la remise de votre rapport final, avez-vous continué de travailler avec les bénéficiaires de votre intervention ? After the release of the final report, did you continue working with the beneficiaries of your intervention?

OUI - YES

NON - NO

Si « oui », merci de décrire rapidement en quoi a consisté cette collaboration et d'exprimer ce qui vous a semblé satisfaisant et ce qui aurait pu être amélioré.

If « yes », please describe briefly the matter of this continued cooperation and explain what went satisfactorily and what could have been improved.

10. Comment qualifieriez-vous la qualité de la transparence dans vos échanges avec l'UNESCO (partage d'information, franchise dans les échanges, disponibilité des informations sur les -autres- missions d'assistance techniques, etc...)? How would you assess the level of transparency in your exchanges with UNESCO (information sharing, frankness in the exchanges, availability of information on -other-technical assistance missions, etc...)?

- i. Très insuffisante - Very poor
- ii. Insuffisante - Poor

- iii. Convenable - Average
- iv. Bonne - Good
- v. Très bonne - Very good

Merci de détailler brièvement votre jugement. Please, elaborate briefly on this assessment.

11. En dehors de votre participation à des missions d'assistance technique, quelle a été votre implication dans le développement de la banque d'expertise (par exemple : le développement d'outils méthodologiques, l'échange de savoir via le site wiki, etc...)?

In addition to / Outside your participation to technical assistance missions, what was your implication in the development of the expert facility (e.g. development of methodological tools, knowledge sharing via the wiki , etc...?)

12. Que vous a apporté le fait de faire partie de la banque d'experts ? What did you gain from being part of the expert facility?

13. Merci d'indiquer tout ce qui vous semblerait à même d'améliorer la performance (pertinence, efficacité, pérennité, etc...) de la banque d'experts, en plus de ce qui a été dit lors de l'atelier des 23-24 mai.

Please mention any point that you think may improve the performance (relevance, effectiveness, sustainability) of the expert facility in addition to what has been mentioned during the 23-24 May workshop.

Merci pour vos réponses !

Si vous avez besoin de précisions à propos de ce questionnaire, ou pour toute autre question relative à l'évaluation de ce projet, n'hésitez pas à contacter Florent Loiseau à l'adresse suivante fl.loiseau@gmail.com

Thank you for your answers!

Should you have any question about this survey, or on any other aspect of the evaluation of this project, feel free to contact Florent Loiseau via email: fl.loiseau@gmail.com

Annexe IV

Présentation des réponses numériques au questionnaire

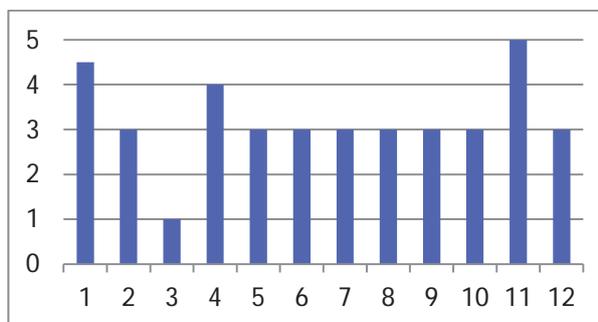
Le questionnaire a été adressé à tous les experts. 21 réponses ont été reçues, 12 émanant d'experts ayant participé à au moins une mission d'assistance technique, 9 n'ayant participé à aucune.

Les réponses aux questions ouvertes ont été utilisées dans l'analyse présentée dans le rapport et ne sont pas reprises ici.

Les questions 4, 5 et 10 appelaient des réponses se situant sur une échelle à 5 degrés où 1 correspondait à une performance très insuffisante, 3 à une performance moyenne et 5 à une très bonne performance.

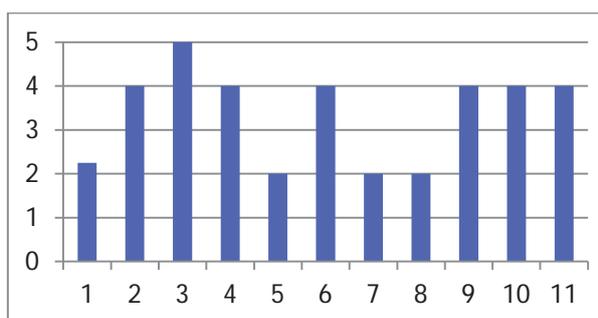
Question 4 : Comment qualifieriez-vous la qualité du projet d'assistance technique lorsqu'il vous a été soumis ?¹³

Nombre de réponses : 12. Score moyen : 3,21



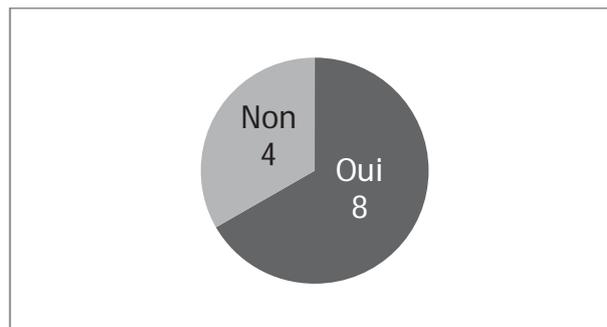
Question 5 : Comment qualifieriez-vous la qualité du soutien technique / méthodologique (e.g. : atelier de formation à Rabat, guide méthodologique) que vous a fourni l'UNESCO ?

Nombre de réponses : 11.
Score moyen : 3,39

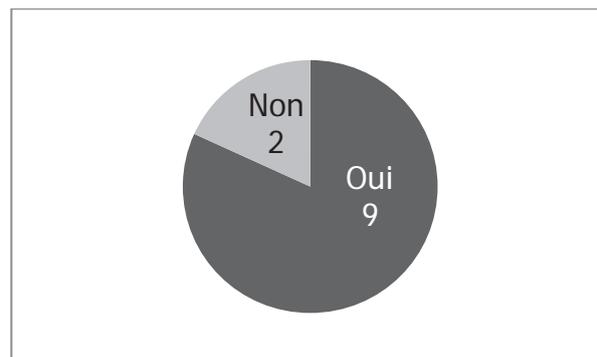


¹³ Les questions 4, 5, 7, et 9 n'étaient posées qu'aux seuls experts ayant participé à au moins une mission d'assistance technique.

Question 7 : Une fois sur le terrain, avez-vous collaboré avec le personnel de l'UNESCO dans la région /bureau?



Question 9 : Après la remise de votre rapport final, avez-vous continué de travailler avec les bénéficiaires de votre intervention ?



Question 10 : Comment qualifieriez-vous la qualité de la transparence dans vos échanges avec l'UNESCO (partage d'information, franchise dans les échanges, disponibilité des informations sur les - autres- missions d'assistance techniques, etc...)

Nombre de réponses : 21.
Score moyen : 4,05

