

Culture et développement en Europe du Sud-Est

Au cours de ces dix dernières années, les pays de l'Europe du Sud-Est ont très clairement mis la culture au cœur de leur coopération régionale, soulignant ainsi son rôle dans la réalisation de plusieurs objectifs internationaux, parmi lesquels le développement, la réconciliation, la tolérance, l'harmonie et la compréhension.

Depuis 2003, des sommets réunissant des chefs d'État ont régulièrement été organisés sous l'égide de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe et des engagements ont été pris sur des questions telles que le dialogue interreligieux et interethnique en tant que facteur de cohésion sociale et de stabilité, les puissants leviers de développement socio-économique que sont pour la région la gestion du patrimoine culturel et sa promotion à des fins touristiques, ou encore le besoin de promouvoir la diversité culturelle en tant que condition nécessaire au développement national. Ces rencontres de haut niveau démontrent la volonté politique de la région de poursuivre sa quête d'une coexistence paisible et non violente, d'un développement économique durable, d'une collaboration et d'une coopération dans le domaine de la culture, ciblée pour son impact tangible sur le développement, et enfin d'une véritable prospérité pour tous les peuples de cette région culturellement riche de l'Europe.

Les programmes conjoints mis en œuvre en Albanie, en Bosnie-Herzégovine et en Turquie s'inscrivent par conséquent dans cette stratégie qui s'appuie sur le patrimoine culturel et le dialogue interculturel pour renforcer la cohésion sociale, la paix et le développement.

Les programmes conjoints culture et développement du F-OMD mis en œuvre en Europe du Sud-Est :

- > **3** programmes conjoints :
Albanie, Bosnie-Herzégovine et Turquie
- > **4** agences partenaires du système des Nations Unies : UNESCO, PNUD, UNICEF, OMT
- > **17** partenaires locaux et nationaux
- > un budget total de **15 millions USD**
- > **406,600** bénéficiaires directs
- > **1,720,000** bénéficiaires indirects

OMD CIBLÉS



© PNUD Brésil

Les frontières territoriales des Nations Unies en septembre 2012.

Les désignations employées, ainsi que la présentation des informations sur cette carte n'impliquent nullement l'expression d'une quelconque opinion de la part de l'UNESCO concernant le statut juridique de tout pays, territoire, ville ou région, ou de leurs autorités, soit le tracé de leurs frontières.

Depuis son lancement en 2006, le Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (F-OMD) est devenu une initiative phare, illustrant l'importance des liens entre culture et développement.

Le Fonds a soutenu dix-huit programmes conjoints pour la culture et le développement à travers le monde. Chaque programme s'est concentré sur le soutien au dialogue interculturel, la promotion de la diversité et des expressions culturelles, la valorisation du patrimoine et des industries culturelles. Chacun de ces programmes avait pour but d'accroître les opportunités de développement économique et social, de renforcer la compréhension interculturelle. Ils ont permis de mobiliser les gouvernements, les autorités locales et la société civile en montrant le pouvoir de la culture pour le développement. Les autorités locales et les communautés sur place ont été les premiers acteurs de ce mouvement, et les principaux bénéficiaires.

Les Nations Unies ont travaillé en commun sur chaque projet. Nous avons joint nos efforts à ceux des autorités nationales pour obtenir les meilleurs résultats, auprès des institutions et des populations. Les groupes autochtones et les minorités ethniques ont été fortement impliqués, en veillant à la pleine participation des femmes et des jeunes. Toute l'expérience F-OMD s'est nourrie de l'esprit « Unis dans l'action », en profitant des points forts de chaque institution des Nations-Unies, de sa capacité à partager ses expériences et ses réseaux au nom de valeurs et d'objectifs communs, pour un impact maximum. Il en est résulté une plateforme globale plus forte pour agir, de façon plus créative, plus innovante, plus efficace.

Chaque programme a produit des résultats sur le terrain, mettant en avant l'importance de la culture pour le développement économique et social auprès des autorités locales et des communautés concernées. L'impact se mesure également au niveau global. L'expérience F-OMD a accéléré la reconnaissance du rôle de la culture dans la poursuite des Objectifs du Millénaire pour le Développement et pour le développement en général, dans le Document Final du Sommet des OMD en 2010. Elle a également ouvert la voie à l'adoption par l'Assemblée générale des Nations Unies d'une Résolution sur la culture et le développement le 20 décembre 2010, qui souligne la contribution de la culture

Irina Bokova
Directrice
générale de
l'UNESCO



Helen Clark
Administrateur,
Programme
des Nations Unies
pour le
développement



pour le développement durable et pour la réalisation des objectifs de développement nationaux et internationaux.

Ce pouvoir de la culture compte d'autant plus en période de crise économique mondiale. Sachons tirer les enseignements de cette expérience pour comprendre et mieux exploiter le potentiel de la culture. Cela commence par le bilan des dix-huit programmes conjoints pour la culture et le développement du F-OMD. En sa qualité de coordonnateur de ce volet thématique, l'UNESCO va mener l'effort de partage des connaissances en vue de construire des ponts au sein de la communauté des acteurs du développement – pour planifier des activités toujours plus pertinentes à l'avenir.

Cette publication reflète notre volonté d'apprendre. Elle offre un panorama de l'impact de la culture pour le développement au niveau régional et national. Elle présente les exemples de réussite et les défis à venir. Elle nous fait plonger dans la vie quotidienne de ceux qui ont bénéficié de ces programmes sur le terrain et présente les objectifs atteints au niveau politique. Chaque programme F-OMD illustre la manière dont les Nations Unies peuvent aider concrètement les personnes et les communautés à travers le monde en libérant le potentiel de leur patrimoine et de leurs expressions culturelles comme moteurs de développement durable et de cohésion sociale.

Notre constat est clair : la culture est un élément fondamental du développement durable, dans ses dimensions économiques, sociales, environnementales et humaines. Comme socle spirituel, matériel, intellectuel et émotionnel constitutif d'une société ou d'un groupe social, la culture permet de poser les conditions d'une stratégie de développement véritablement tournée vers l'humain.

Alors que la communauté internationale réfléchit aux enjeux de l'après 2015, nous devons placer la culture au cœur des politiques de développement. C'est un investissement capital pour l'avenir du monde.

INTRODUCTION

Établi en décembre 2006 sur la base d'une contribution de 528 millions d'Euros (710 millions de dollars des Etats Unis) du gouvernement espagnol envers le système des Nations Unies, le Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F-OMD) constitue une modalité de coopération internationale innovatrice visant à accélérer les progrès vers la réalisation des OMD dans le monde entier. S'appuyant sur l'avantage comparatif des agences des Nations Unies et leur travail conjoint dans le cadre de la réforme des Nations Unies, le F-OMD soutient les efforts menés par les gouvernements nationaux, les autorités locales et les organisations de la société civile pour lutter contre la pauvreté et l'inégalité dans huit domaines thématiques, dénommés « volets thématiques », parmi lesquels celui intitulé « Culture et développement » (C&D).

L'**UNESCO**, en tant que seule agence du système des Nations Unies dotée d'un mandat spécifique en matière de culture, a été désignée coordonnateur du volet thématique Culture et développement, avec un rôle moteur dans cet effort conjoint du système des Nations Unies.

Le volet thématique **Culture et développement** vise à démontrer que même si la culture n'est pas expressément mentionnée dans les OMD, ses atouts contribuent de façon essentielle au développement national, notamment en termes de réduction de la pauvreté et d'inclusion sociale. À cette fin, **18 programmes de développement de grande envergure** (dénommés Programmes Conjoints, PC), axés sur le dialogue interculturel, la diversité culturelle, les expressions culturelles, le patrimoine culturel et les industries culturelles, ont été mis en œuvre en Afrique, dans les États arabes, en Asie, en Amérique latine et en Europe du sud-est, afin de créer de nouvelles opportunités socio-économiques et d'améliorer la compréhension interculturelle en faveur des populations marginalisées. Les actions menées par ces programmes avec les peuples autochtones et groupes ethniques notamment, tant au niveau institutionnel qu'au niveau communautaire, accordent une attention particulière à la participation des femmes et des jeunes.

Cette nouvelle modalité de coopération **est source d'innovations et de connaissances** considérables. Consciente de la nécessité de capturer et de capitaliser sur ces connaissances et innovations tirées de l'expérience de chacun des 18 programmes de développement, l'UNESCO est en train de travailler avec le Secrétariat du F-OMD dans le domaine de la **gestion des connaissances** (GC), afin d'offrir un espace dans lequel partager ces expériences et expertises, mettre en avant les histoires de réussite, tirer les enseignements pour améliorer les pratiques, et enfin construire un corpus de connaissances sur la thématique « culture et développement ».

Dans le cadre d'une série de publications visant à présenter le projet de gestion des connaissances et à fournir des informations sur les PC, la présente publication porte sur les trois PC mis en œuvre Europe du Sud-Est entre 2008 et 2012, à savoir l'**Albanie**, la **Bosnie-Herzégovine** et la **Turquie**. Les informations et analyses qui suivent découlent de l'utilisation de plusieurs outils de gestion des connaissances ayant permis de recueillir et organiser les connaissances générées par ces PC, notamment un atelier régional de GC pour les PC précités (tenu à Sarajevo en Bosnie-Herzégovine, 28-30 mars 2011) et un questionnaire de GC pour le volet thématique Culture et développement du F-OMD complété par les équipes des PC.

De ce fait, la présente publication fournit des informations et données que les PC ont voulu mettre en évidence parmi toutes les activités qu'ils ont réalisées, les produits qu'ils ont élaborés, et l'impact que ces activités et produits ont généré. Il est aussi à noter que l'initiative du F-OMD en matière de gestion des connaissances cherche à capitaliser sur les connaissances générées à travers le volet thématique dans son ensemble. Par conséquent, il est important de souligner que la présente publication **n'est pas exhaustive**, fournissant plutôt un aperçu des connaissances générées par les PC tant au niveau régional qu'au niveau individuel autour de quatre axes majeurs au cœur de l'expérience du F-OMD:

- **les réussites et l'impact sur les OMD ciblés**
- **l'appropriation nationale**
- **les facteurs de réussite**
- **les défis opérationnels**

Afin d'approfondir les informations et données mises en valeur par les PC et d'analyser l'impact et la durabilité de ces derniers, l'UNESCO a collaboré avec des **chercheurs** de la Chaire UNESCO en matière de Politiques et de Coopération Culturelles, établie à l'Université de Gérone, en Espagne, ainsi qu'avec des chercheurs du Centre de Recherche Silvia Santagata à Turin, en Italie, lequel fait partie du Centre International de Recherche sur l'Économie de la Culture et l'Étude du Patrimoine Mondial placé sous les auspices de l'UNESCO, en vue d'encourager des débats académiques et théoriques pour déterminer comment bâtir sur cette expérience du volet thématique Culture et développement du F-OMD. À cette fin, une **analyse des réseaux** a été menée pour chacun de ces programmes.

Enfin, il convient de souligner qu'à l'heure de la rédaction de cette publication, la mise en œuvre des PC est toujours en cours pour certains et donc, les informations et données reflètent les PC au moment de l'édition.

ANALYSE DES RESEAUX

Qu'est-ce l'analyse des réseaux?

L'analyse des réseaux sociaux est une méthode de plus en plus utilisée en recherche, en particulier dans le domaine des sciences sociales. Partant de l'idée que la société est un réseau de relations entre divers acteurs, cette méthode se fonde sur une double prémisse : d'une part, les individus ne peuvent se satisfaire que par rapport aux autres, et, d'autre part, les relations structurent les comportements individuels/collectifs et le développement.

L'analyse des réseaux et sa pertinence pour le secteur de la culture

Le secteur de la culture peut se concevoir comme un réseau d'acteurs entretenant une atmosphère créative et dont les actions sont étroitement liées et interdépendantes. La création de nouveaux réseaux culturels et dynamiques sociales, et leur durabilité et diffusion, sont autant d'éléments importants pour mesurer la pertinence et la pérennité des projets culture et développement. En explorant les réseaux locaux créés dans le cadre de ces projets et en identifiant les acteurs et intervenants clés pour leur mise en œuvre, l'analyse des réseaux **peut fournir des indications complémentaires sur la pérennisation potentielle des projets de développement au fil du temps** ainsi que sur les possibilités de poursuite d'interaction entre ces réseaux après la fin des projets.

APERÇU RÉGIONAL

Répondre aux besoins locaux, faire face aux défis régionaux

La culture, le patrimoine culturel et les industries culturelles contribuent de manière décisive à établir la confiance, la compréhension mutuelle et le dialogue dans la région de l'Europe du Sud-Est, soit en tant que composantes essentielles d'autres secteurs, soit en tant que secteur à part entière. Cela suppose entre autres choses de **promouvoir la créativité** dans les politiques et la gouvernance, mais aussi dans les domaines de la technologie, de l'industrie et le monde des affaires, de l'éducation, du développement social et communautaire, ainsi que dans les arts. Cela suppose également que les médias soient mis à profit pour multiplier les possibilités de communiquer ouvertement à tous en réduisant le fossé entre l'information et ses bénéficiaires. Il faut également pour ce faire adopter une perspective de genre qui s'intéresse aux problèmes, aux besoins et aux intérêts des femmes et qui cherche à redistribuer plus équitablement les ressources et le pouvoir. Il faut aussi donner aux enfants et aux jeunes gens une meilleure place en tant que porteurs d'une nouvelle culture mondiale en devenir. Cela requiert d'entreprendre de nouvelles recherches et de relever efficacement un certain nombre de défis qui se posent aux responsables politiques. De fait, les trois programmes conjoints culture et développement du F-OMD mis en œuvre dans cette région, à savoir en Albanie, en Bosnie-Herzégovine et en Turquie, considèrent tous **la culture comme le socle du développement et de la cohésion sociale**. À travers un large éventail d'activités interdépendantes et multisectorielles, ces programmes ont permis la naissance d'une véritable approche interdisciplinaire et innovante qui lie les politiques à la pratique et qui contribue à apporter des réponses fiables aux priorités communautaires. Si l'on excepte les spécificités de chaque pays, et les opportunités et les problèmes respectifs qu'ils représentent, il existe de nombreux points communs entre les résultats des programmes conjoints, ce qui révèle leur authentique capacité à avoir un impact potentiellement très durable et à générer de nouveaux projets dans les pays concernés et, par conséquent, dans la région de l'Europe du Sud-Est.

Objectifs

Les objectifs généraux des programmes conjoints culture et développement du F-OMD mis en œuvre en Europe du Sud-Est

Afin d'encourager le développement socio-économique et de promouvoir la cohésion sociale tout en participant à la réalisation des OMD, les programmes conjoints ont cherché d'une manière générale à mettre en place des institutions solides, à autonomiser la société civile, et à créer des activités génératrices de revenus pour les pauvres en s'appuyant sur des atouts culturels. Dans ce cadre, les domaines culturels couverts par les trois programmes conjoints ont inclus les principaux secteurs économiques liés à la culture, lesquels vont du patrimoine matériel et immatériel aux spectacles et aux célébrations en passant par les arts plastiques et l'artisanat, les livres et la presse, les médias, le design et le tourisme. Les programmes ont en effet cherché à tirer parti de **la valeur économique de la culture** afin de soutenir un ensemble de secteurs économiques. Par ailleurs, ils ont utilisé le patrimoine culturel sous toutes ses formes pour **encourager le dialogue et renforcer la cohésion sociale**. À cet égard, les principaux objectifs des programmes conjoints peuvent être synthétisés et catégorisés de la façon suivante :

- **renforcement des capacités institutionnelles**
- **promotion du dialogue interculturel**
- **développement des activités économiques liées à la culture**
- **préservation et promotion du patrimoine national**
- **amélioration de la participation du public à la vie culturelle**
- **développement du tourisme culturel**

Impact

Impact des programmes conjoints

Contribution à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)

Si l' **OMD 1 (l'éradication de l'extrême pauvreté et de la faim)** est l'objectif commun visé par les trois programmes conjoints, chacun a été conçu pour œuvrer à la réalisation d'autres OMD, en particulier l'**éducation pour tous (OMD 2)**, l'**égalité des sexes (OMD 3)**, la **préservation de l'environnement (OMD 7)** et la mise en place d'un **partenariat mondial pour le développement (OMD 8)**.



Les premiers résultats liés à l' **OMD 1** à avoir été présentés par les programmes conjoints sont ceux qui lient le soutien aux industries créatives – essentiellement dans les secteurs de la culture et du tourisme, mais aussi de l'artisanat – à la création de nouveaux lieux de travail. De plus, ces résultats témoignent de processus de recrutement facilités et encouragés ou d'une plus forte proportion de femmes parmi les employés. Les réussites en rapport avec l'OMD 1 incluent aussi les différents modes de sensibilisation à divers points jugés importants par les programmes conjoints, tels que la relation entre la culture et le développement, l'importance du travail effectué par les gouvernements et les Nations Unies, le besoin d'innover et de travailler en synergie avec différents secteurs, l'impact de la culture et de l'art sur le développement, et la pertinence de certaines traditions anciennes et leur sauvegarde. Ces résultats s'appliquent à différents échelons : prise de conscience au niveau gouvernemental et social, ou en rapport avec le secteur culturel, le secteur artistique, les secteurs traditionnels et le secteur de la coopération au service du développement. Les programmes conjoints montrent également que les réalisations liées à l' **OMD 1** peuvent être étroitement associées à l'autonomisation de divers groupes, à savoir la société civile et en particulier les chefs des communautés et les artistes, ainsi qu'au renforcement de l'administration publique.

Concernant les autres OMD, 62 % des résultats sélectionnés par les programmes conjoints dans le questionnaire du F-OMD présentent un rapport avec l' **OMD 3** (égalité des sexes). Cet objectif a presque toujours été cité avec l'OMD 1, raison pour laquelle les résultats et les liens propres à l'un se mêlent étroitement à ceux de l'autre. C'est notamment le cas des arguments portant sur la création d'emplois et le soutien à l'industrie : les premiers soulignaient par exemple l'attention particulière accordée à la création de lieux de travail pour les femmes, tandis que les seconds insistaient sur l'autonomisation des femmes entrepreneurs. Parmi les OMD ciblés en Europe du Sud-Est, le plus cité était ensuite l' **OMD 8** dans 43 % des cas, un impact étant observé à ce niveau grâce à la coordination des donateurs et des bénéficiaires, au dialogue interculturel, et aux synergies entre le secteur de la culture et d'autres domaines (essentiellement le tourisme et l'éducation). Concernant l' **OMD 7**, les arguments mis en avant par les programmes conjoints renvoyaient à l'utilisation de la culture au profit du tourisme durable ainsi qu'à celle des savoirs traditionnels pour renforcer la durabilité environnementale. Enfin, l' **OMD 2** a également été ciblé par ces programmes, avant tout par l'évaluation de l'éducation interculturelle au sein des institutions éducatives dans le but d'introduire une approche interculturelle de l'enseignement.

Il convient de noter que pour culture et développement, les équipes des programmes conjoints ont souligné le fait que si des liens avec les OMD avaient été établis, il existait aussi une série de réalisations complémentaires importantes dont l'impact sur les OMD visés n'était pas toujours mesurable du fait des facteurs suivants :

Mesures qualitatives/quantitatives : l'impact généré se révèle souvent intangible ou qualitatif, donc difficile à mesurer de manière quantitative (par exemple le renforcement du dialogue interculturel). Ce constat est lié au fait que pour certains OMD, notamment l'OMD 1, il ne faut pas se limiter à l'impact purement économique, mais plutôt prendre en considération une série de facteurs sociaux tout aussi importants pour l'éradication de la pauvreté.

Le temps : dans le domaine de culture et développement, les résultats surviennent souvent à moyen ou à long terme, voire les deux, or les cadres actuels de suivi et d'évaluation mis en place pour les programmes conjoints ne permettent pas d'effectuer de telles mesures. Par conséquent, si l'impact potentiel du programme peut être évident, il est souvent trop tôt pour pouvoir le repérer et l'évaluer trois ans après la phase de mise en œuvre.

L'impact parallèle : enfin, il a été constaté qu'il est souvent compliqué d'isoler et de mesurer l'impact exact d'un programme conjoint à un endroit donné. C'est notamment le cas là où plusieurs autres activités sans rapport avec le programme sont entreprises en parallèle. En d'autres termes, un programme conjoint n'opère pas dans le vide, il fait plutôt partie d'un ensemble interdépendant, si bien qu'il est souvent difficile de jauger précisément l'impact passé et futur d'activités spécifiques.

Capital de connaissances

Les trois programmes conjoints ont mis au point leur propre processus de recherche, créant ainsi des produits dont l'utilité dépasse le projet lui-même et s'avère potentiellement intéressante pour des initiatives similaires qui pourraient être menées à l'avenir dans chacun des pays concernés ou dans d'autres États de la région.

En tout, les trois programmes ont créé 45 produits différents répartis comme suit :

Travaux de recherche, études et documents afférents : 36%

Ces produits peuvent être de deux sortes. D'une part il y a les travaux de recherche, les études et les documents afférents, qui non seulement répondent aux besoins spécifiques d'un projet spécifique (le programme conjoint), mais qui **gènèrent aussi des connaissances** non acquises jusque-là, ou incomplètes, ou nécessitant une mise à jour. Cela vaut par exemple pour les études sur le statut d'un secteur donné (la culture, le tourisme, la gestion du patrimoine, etc.), ou de certaines agences ou institutions, comme l'étude sur le Musée national d'histoire en Albanie. D'autre part, un groupe plus petit rassemble différents types de recherches qui, tout au long du projet, livrent des informations conceptuelles plus décisives. **Ces documents apportent un éclairage** que l'on n'aurait pas obtenu si le projet n'avait pas été mis en œuvre. Le programme conjoint mené en Bosnie-Herzégovine a ainsi permis de produire de telles études sur des sujets comme la participation culturelle, la sensibilité culturelle des médias ou la mise en œuvre des conventions de l'UNESCO dans le pays.

Des outils pour agir et/ou former les gens : 30%

Les outils qui incitent à agir ou qui sont destinés à la formation représentent un autre type de produit. Tout aussi importants, ils se composent de stratégies, de guides, de manuels et de systèmes. Ils révèlent le besoin de rendre le secteur de la culture et ses professionnels, ainsi que les organismes nationaux et les autorités locales, plus à même de saisir et de mettre en œuvre des projets culturels. Nous distinguons deux catégories parmi ces outils :

- ▶ **Les outils créés pour répondre à des besoins spécifiques du projet** : c'est le cas par exemple du plan de gestion du Musée national d'histoire (Albanie) ou celui du site archéologique d'Ani (Turquie).
- ▶ **Les outils conçus pour la culture et, d'une manière générale, les secteurs liés à celle-ci** : beaucoup d'entre eux répondent à des besoins identifiés, en rapport essentiellement avec le renforcement des institutions, grâce à l'élaboration de stratégies, à la création de systèmes de collecte des données, etc. De tels produits apportent une réponse à toutes les lacunes, à tous les contretemps dans la conception et la mise en œuvre du projet, ainsi que dans la méthodologie et les instruments utilisés, auxquels les acteurs impliqués auraient été incapables de faire face en dehors du cadre du programme conjoint.

Instruments de diffusion, communication et visibilité des projets et résultats obtenus par ces derniers : 23%

Ces produits, qui existent sous divers formats, visent à offrir aux publics visés différentes possibilités de s'approprier le projet, ouvrant ainsi la voie au déclenchement potentiel de processus de développement local. Ils s'adressent surtout aux acteurs de la société civile (des professionnels au public dans son ensemble) et sont particulièrement innovants (y compris les contenus, les langues écrites, les images, le multimédia et ainsi de suite).

Les documents liés à la sensibilisation et à l'éducation sociale : 11%

Viennent enfin les produits destinés à être utilisés dans les processus de sensibilisation et d'éducation sociale au contenu des projets. Leur objectif est double : apporter au secteur de la culture les outils nécessaires à la « socialisation » de ses principes et préparer un environnement favorable à une meilleure réception des résultats des projets.

De manière générale, les produits du savoir comme les politiques, les manuels et les documents de sensibilisation ont été intégrés par les interlocuteurs gouvernementaux dans leur travail. A titre d'exemple, un Plan d'action national a été adopté en Bosnie-Herzégovine pour mettre en œuvre la Stratégie culturelle, suivi d'un Manuel pour contrôler les subventions et d'un nouveau système d'appels d'offres publics pour le programme de subventions gouvernementales. Au niveau local, des capacités accrues sont venues renforcer le travail quotidien des municipalités dans leurs rapports avec la société civile, ce qui peut être constaté en observant comment les municipalités gèrent leurs relations avec la société civile et combien leurs **connaissances des procédures de gestion des cycles des projets** a changé.

Politiques et renforcement des capacités L'une des particularités fondamentales des projets culture et développement est l'importance donnée à l'élaboration de **politiques et de documents stratégiques**, ainsi qu'au **renforcement des capacités**, tous étant indispensables au développement national. La création de systèmes de collecte des données, les statistiques, la formulation de stratégies, les évaluations, les analyses – essentiellement dans le domaine de la culture, mais aussi en matière de tourisme, de questions de genre, d'art ou d'artisanat – se révèlent essentielles, et des activités de valeur ayant un impact indirect sur les OMD sont menées. Ce lien repose sur les capacités accrues des responsables gouvernementaux, des employés des secteurs de la culture et du tourisme, des agents non institutionnalisés comme les artistes, les gestionnaires culturels et les tour-opérateurs, pour ne citer que les plus importants. Ce raisonnement s'appuie sur des résultats impliquant une capacité accrue des acteurs à coordonner leur travail, à coopérer et à entretenir une meilleure communication.

Appropriation

Appropriation nationale

Les acteurs impliqués durant les phases de conception, de début et de mise en œuvre

	Albanie	Bosnie Herzégovine	Turquie	TOTAL
Institutions culturelles publiques	139	160	19	318
Secteur privé	20	-	30	50
Société civile	50	283	28	361
Autorités locales	4	135	32	171
Partenaires internationaux	10	10	4	24
Total	223	588	113	924

Comme le montre le tableau ci-dessus, **318** acteurs issus des institutions culturelles publiques, y compris des universités partout où cela se justifiait, **361** opérateurs culturels de la société civile, **50** entités du secteur privé, **171** autorités locales et **24** partenaires internationaux ont participé aux phases de conception, de début et de mise en œuvre des trois programmes conjoints. Le niveau d'implication de chaque catégorie d'acteurs est étroitement lié aux objectifs respectifs des programmes mais, en général, on note qu'un grand nombre d'acteurs (plus de **920**) se sont engagés dans un processus participatif, ce qui montre que les trois programmes conjoints ont entrepris des efforts significatifs pour susciter une **appropriation nationale** et promouvoir une **approche participative ascendante**, améliorant ainsi la durabilité des activités menées.

L'implication des **institutions culturelles publiques** a tout à fait été à la hauteur des principaux objectifs des programmes conjoints. Outre qu'il s'agissait d'une condition préalable essentielle pour instaurer un cadre institutionnel solide, cela souligne l'attention accordée par les programmes au renforcement des institutions tout en ouvrant la voie à de meilleures politiques et à une meilleure gestion des atouts culturels nationaux et locaux. L'importance de cet aspect repose sur l'hypothèse que le développement social et économique nécessite des institutions fortes pour être durable.

Les programmes conjoints ont également impliqué la **société civile, des ONG et des associations civiles** opérant au niveau local à chaque étape du projet. Cela est indispensable pour garantir à la fois une appropriation de ce dernier, des stratégies ascendantes de développement, ainsi que des activités durables. En effet, ces acteurs possèdent les outils et le savoir nécessaires pour étendre les bénéfices des programmes conjoints à la population et aux groupes locaux.

De façon similaire, associer les **autorités nationales et locales** durant les différentes phases du cycle du programme permet non seulement d'assurer une cohérence interne mais aussi d'obtenir des engagements en faveur d'une stratégie politique multisectorielle concertée et coordonnée établie sur le long terme. Pour que la culture œuvre pour le développement, il faut une volonté politique, y compris par exemple des politiques gouvernementales menées à différents niveaux, c'est-à-dire des politiques générées par les institutions culturelles, des politiques éducatives, des politiques propres aux institutions de la société civile et des politiques liées à la participation et à la consommation culturelles.

Le **secteur privé** a plus ou moins été pris en considération par les programmes conjoints en fonction de leurs objectifs. Tous les programmes ont fait des efforts en cherchant à l'impliquer durant la phase de mise en œuvre de leurs activités. L'un d'eux notamment, dont le principal objectif était de développer le tourisme culturel, s'est appuyé sur une implication et une participation soutenues du secteur privé durant toutes les étapes du projet. En effet, le secteur du tourisme comprend un certain nombre d'entreprises privées et, par conséquent, impliquer le secteur privé dans la conception et la mise en œuvre d'un projet aux objectifs similaires peut entraîner un fort impact économique en termes de création d'emplois et de génération de revenus.

Si l'on se tourne vers l'avenir, les institutions publiques culturelles, les autorités nationales et locales, la société civile et le secteur privé représentent des acteurs stratégiques pour élaborer de nouveaux programmes et plans de développement dans la région de l'Europe du Sud-Est. Les **connaissances** qu'ils ont acquises et le **réseau** au sein duquel ils ont été impliqués constituent un atout précieux dont ils pourront tirer parti à l'avenir.

Les bénéficiaires **BÉNÉFICIAIRES**

Les trois programmes conjoints réunis ont profité à **2 126 600 personnes** au total. Parmi elles, ils ont identifié **406 600** bénéficiaires directs, dont **51 % de femmes**, et **1 720 000** bénéficiaires indirects, dont **50 % de femmes**. Les groupes de bénéficiaires allaient de la **population générale** (comme des habitants de zones géographiques spécifiques, des élèves des écoles primaires et secondaires, des étudiants, des jeunes, des personnes âgées, des minorités ethniques, des populations déplacées et des réfugiés, etc.) à la **société civile organisée** (y compris des associations civiles et communautaires, des fondations, des chefs communautaires et spirituels, des organisations non-gouvernementales, etc.) en passant par le **secteur privé** (petites et moyennes entreprises du secteur culturel, travailleurs free-lance, artistes, créateurs, artisans, experts, universitaires et nouveaux entrepreneurs) et l'**administration publique** (autorités étatiques en général, autorités régionales et locales, établissements publics d'éducation, ministères de la Culture, de l'Éducation, des Affaires étrangères, du Tourisme et autres).

Les employés des entreprises et des industries culturelles ainsi que les artisans et les opérateurs du tourisme ont été soutenus à travers des formations, des conférences, des documents et des opportunités financières et économiques. **De nouveaux emplois ont été créés dans les industries culturelles, le capital humain et les qualifications de la population** ont été améliorés, les artisans ont été épaulés et connectés aux marchés nationaux et internationaux, les associations civiles ont reçu une aide financière et technique et les institutions culturelles ont été renforcées.

Réussite

Les facteurs de réussite

La mise en œuvre conjointe des programmes a entraîné une myriade de succès qui soulignent l'énorme importance de la culture pour le développement humain, social et économique au niveau national. Il est essentiel de repérer les facteurs de réussite qui ont étroitement associé une série d'actions/d'activités et qui illustrent la valeur ajoutée et la complémentarité de la culture dans les activités de développement **pouvant servir à de futurs programmes**. À cet égard, la gestion des connaissances est particulièrement utile pour identifier ces facteurs selon trois grands axes : (1) **le contexte** de l'histoire de réussite ; cela est particulièrement important dans la mesure où les activités de développement s'inscrivent toujours dans un contexte/une culture donné(e) qu'il est essentiel de comprendre pour garantir une coopération efficace en faveur du développement ; (2) **la méthodologie**, qui revêt la plus haute importance pour la gestion des connaissances, puisqu'elle cherche à documenter le processus et les activités entreprises pour parvenir à un résultat positif. Documenter la méthodologie qui porte en elle le germe de l'histoire de réussite constitue le fondement même de l'élaboration d'un corpus solide de connaissances pouvant servir à guider l'élaboration de futurs programmes de développement ; (3) **l'impact/le changement** effectif dont l'histoire de réussite a facilité la réalisation, autrement dit les améliorations apportées par rapport au contexte original, et comment elles sont survenues.

Les programmes conjoints ont identifié des exemples d'histoires de réussite que l'on peut trouver dans la **brochure qui leur est consacrée** à la fin de ce document. D'une manière générale, on observe que la plupart des histoires de réussite impliquent la création, la restauration ou l'adaptation d'infrastructures socioculturelles, et qu'elles intègrent ou se caractérisent par l'utilisation d'un produit élaboré dans le cadre du programme conjoint (rapports, plans, documents de référence, etc.).

En termes de **CONTEXTE**, la majeure partie de ces histoires de réussite ont pour cadre des endroits emblématiques revêtant une importante valeur historique, patrimoniale ou culturelle (sites archéologiques, villes historiques, monuments et édifices présentant un intérêt patrimonial, centres de production artisanale, etc.). À l'opposé, certaines de ces histoires sont situées dans des lieux qui ont été peu considérés historiquement ou qui ont été purement abandonnés.

Dans la description de la **MÉTHODOLOGIE** utilisée, une série de facteurs communs se détache et pourrait servir de critères pour distinguer les histoires de réussite des programmes d'autres expériences n'ayant pas été qualifiées comme telles :

- les actions entreprises s'appuyaient sur des **documents de référence** (évaluations, travaux de recherche, rapports, etc.), des plans, des stratégies ou des cadres d'action (externes ou générés par le projet lui-même), ce qui assurait une mise en œuvre effective et réussie des initiatives.
- les actions **impliquaient un groupe varié de parties prenantes** pertinent au regard du contexte du projet mené (agences, organisations, groupes, leaders, etc.).
- les actions étaient **en conformité avec les priorités des agences gouvernementales locales** ou le sont devenues grâce au programme conjoint.

En termes d' **IMPACT**, les facteurs communs suivants ont été définis comme prioritaires par les programmes conjoints :

La sensibilisation :

- sensibilisation aux aspects liés à la culture, comme l'importance et le potentiel du développement du patrimoine local, la diversité culturelle, etc.

La reproductibilité :

- création d'un modèle utile (ou potentiellement utile) reproductible lors d'actions futures ou similaires.
- introduction d'un précédent exemplaire, surtout pour les secteurs de la culture et du tourisme.
- curiosité émanant d'autres villes qui se sont renseignées sur le programme conjoint ; dans certains cas, expression d'un intérêt pour reproduire l'expérience, ou demandes spécifiques pour initier des processus de consultation, d'aide ou de suggestions.
- capacité à reproduire des activités en divers endroits afin d'aider un nombre significatif de bénéficiaires, une attention particulière étant accordée aux femmes et aux enfants.

La durabilité :

- nouvelles possibilités (liées à la visibilité, la croissance, etc.) qui n'existaient pas auparavant.
- préparation de documents et de matériels qui comblent un manque de connaissances et peuvent servir de nouveau à l'avenir.
- implication des acteurs locaux à travers un processus participatif.

Coordination :

- observation d'un bon consensus et d'une bonne coordination entre les différents acteurs, organisations et agences des Nations Unies en ce qui concerne la mise en œuvre des actions du programme conjoint.

Atouts précieux :

- inclusion d'excellents documentaires en termes d'authenticité et de prestige.
- construction de nouveaux équipements socioculturels ou promotion de leur réhabilitation ou de leur réforme pour veiller dans un premier temps à leur utilisation en tant que siège centralisant la mise en œuvre des activités, et dans un second temps à la prise en compte de leur valeur patrimoniale (maisons culturelles, monuments, sites, etc.).

Parmi tous ces facteurs, ceux qui sont le plus souvent mis en avant par les programmes conjoints renvoient à des **possibilités accrues qui n'existaient pas avant et qui ont fait naître en d'autres lieux une envie de reproduire de telles expériences.**

DÉFIS OPÉRATIONNELS

La mise en œuvre conjointe de projets de développement à si grande échelle s'accompagne inévitablement d'enseignements sur les défis opérationnels à relever. Parmi les difficultés communes révélées par les trois programmes conjoints, citons :

La coordination l'harmonie et la coordination au niveau des partenaires locaux et des agences semble être l'un des principaux problèmes rencontrés par les équipes des programmes conjoints, ainsi qu'un facteur affectant la conception, la mise en œuvre et l'impact des propositions. À cet égard, l'accent est mis sur le besoin d'une communication continue et fluide car telle est la clé d'un meilleur travail réalisé conjointement par les agences des Nations Unies et d'une distribution claire des rôles entre les différents partenaires.

Le suivi les programmes conjoints semblent avoir éprouvé des difficultés à satisfaire aux processus de suivi. Le problème est récurrent et les programmes plaident parfois pour un suivi différent, plus flexible. Certains ont approfondi la question et créé un ensemble de mécanismes pour améliorer le suivi des activités, des résultats et des produits à travers une approche inclusive et participative de ces processus. Des équipes locales de suivi, composées d'interlocuteurs gouvernementaux nationaux et locaux et de représentants de la société civile, ont également été créées. Certaines propositions vont dans ce sens, notamment l'intégration de principes locaux dans la définition des indicateurs de suivi et d'évaluation, ainsi que l'implication de toute l'équipe et de tous les partenaires dans la conception de tels mécanismes.

La durabilité les équipes des programmes conjoints ont insisté sur le besoin d'assurer la durabilité à long terme de leur action et, par conséquent, une véritable appropriation du projet par les acteurs et bénéficiaires locaux. Plusieurs points de vue ont été défendus en ce sens, y compris le besoin d'associer étroitement les acteurs et autorités locaux à l'élaboration de plans de pérennisation.

DURÉE	août 2008 – décembre 2011
BUDGET TOTAL	3,26 millions de dollars des États-Unis
AGENCES PARTENAIRES DES NATIONS UNIES	UNESCO, PNUD
PARTENAIRES NATIONAUX	Ministère du tourisme, de la culture, de la jeunesse et des sports Ministère des affaires étrangères
ZONES GÉOGRAPHIQUES CIBLÉES	le pays, avec une attention particulière accordée aux villes de Berat et de Gjirokastra, classées au Patrimoine mondial, et aux parcs archéologiques d'Apollonia et d'Antigonia.
OBJECTIF GÉNÉRAL	Encourager la cohésion sociale et promouvoir l'image du pays à l'étranger dans le cadre de la priorité nationale donnée par l'Albanie à l'entrée dans l'Union européenne grâce au renforcement de ses capacités en matière de culture et développement.
101.000 BÉNÉFICIAIRES	Directs : 66 000, dont 51% de femmes Indirects : 35 000, dont 35% de femmes

Des responsables et des spécialistes du Ministère du tourisme, de la culture, de la jeunesse et des sports, du Ministère des affaires étrangères, des municipalités de Gjirokastra et de Berat, classées sites du Patrimoine mondial, de l'Institut des monuments culturels et de l'Agence nationale du tourisme ; des spécialistes et des cadres du Musée national d'histoire, des Archives nationales du film d'Albanie, des dirigeants et des employés des parcs archéologiques d'Apollonia, d'Antigonea et de Butrinti Shkoder, des professeurs d'université et des étudiants qui deviendront peut-être des gestionnaires des ressources culturelles, des artisans albanais, des guides touristiques, des visiteurs des sites et des institutions du patrimoine culturel, des attachés culturels issus d'ambassades albanaises à l'étranger et des ONG albanaises.

Il y a une méconnaissance de la manière dont la culture peut servir du développement durable et, inversement, de celle dont le développement peut servir de moteur à la culture.

Document de projet



Repinere dartsan © PNUD Albanie

POPULATION
3,6 millions

CAPITALE
Tirana

PIB PAR HABITANT
6 000 USD

BIENS INSCRITS SUR LA LISTE DU PATRIMOINE MONDIAL DE L'UNESCO

- Butrint
- Centres historiques de Berat et Gjirokastra

ÉLÉMENT INSCRIT SUR LA LISTE REPRÉSENTATIVE DU PATRIMOINE CULTUREL IMMATÉRIEL DE L'HUMANITÉ DE L'UNESCO

L'iso-polyphonie populaire albanaise

SITE INTERNET POUR PLUS D'INFORMATIONS
www.unesco.org/new/fr/mdgf

Les résultats escomptés du programme conjoint et ses activités centrales ont été pensés de façon à s'appuyer sur les atouts culturels de l'Albanie comme forces motrices pour améliorer à la fois la perception interne de l'identité nationale et l'image externe du pays, notamment vis-à-vis de l'Europe. Conformément à la Stratégie nationale albanaise pour le tourisme, la culture et la jeunesse, les interventions se sont principalement concentrées sur les points suivants :

- 1 Renforcer les capacités des institutions et de la société civile et apporter un soutien politique dans le domaine du patrimoine culturel.
- 2 Promouvoir le dialogue interculturel et la cohésion sociale.
- 3 Améliorer l'accès au patrimoine culturel et participer à la prise de décisions relatives à ce dernier.
- 4 Favoriser de nouvelles perspectives socio-économiques pour les communautés dans les activités liées à la culture.



© PNUD Brésil

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS AUX OMD VISÉS

OMD 1 : augmentation des revenus dans le secteur du tourisme grâce à l'activité culturelle ; promotion de nouveaux projets culturels.

OMD 3 : 70% de tous les nouveaux employés dans les industries culturelles étaient des femmes.

OMD 7 : le tourisme durable et la protection de l'environnement ont été mis en avant dans la défense d'une politique culturelle ; l'intégration du savoir environnemental local dans la vie et les valeurs culturelles a fait l'objet d'une sensibilisation accrue.

OMD 8 : le dialogue social/la cohésion sociale et les réseaux se sont développés grâce à l'Alliance des civilisations ; la relation entre la culture et l'éducation a été renforcée par la création de deux programmes de niveau Master.

PRINCIPALES ACTIONS ET RÉALISATIONS

1 Renforcement des capacités des institutions et de la société civile et soutien aux politiques menées dans le domaine du patrimoine culturel

- Élaboration d'un Projet de stratégie sur le marketing culturel et d'une stratégie culturelle mise à jour.
- Renforcement des capacités à travers des voyages d'études sur l'élaboration des politiques culturelles, leur mise en œuvre, leur programmation et leur planification, et sur la gestion des entreprises culturelles.
- Renforcement du département culturel d'un point de vue politique, financier et humain.
- Création d'un Master en Gestion des ressources culturelles à l'Université de Tirana.

2 Promotion du dialogue interculturel et de la cohésion sociale

- Promotion des politiques culturelles qui reconnaissent la diversité et autonomisent les groupes culturels.
- Création d'une Alliance des civilisations dans le but de promouvoir la coexistence.

3 Amélioration de l'accès au patrimoine culturel et de la participation à la prise de décisions relatives à ce dernier

- Aménagement du Musée national d'histoire et développement d'institutions culturelles associées (feuille de route comprenant des recommandations faites par un comité consultatif et des experts internationaux ; un cadre conceptuel ; une structure de gouvernance et de gestion ; une étude sur la présence d'amiante et une étude sismique).
- Création d'un pavillon ethnographique au Musée national d'histoire et rénovation physique de la salle de conférence de celui-ci.
- Mise en œuvre de projets pilotés au niveau local, en rapport avec la culture (20 événements médiatiques de sensibilisation à la culture).
- Rénovation du Musée archéologique d'Apollonia, qui a rouvert après 20 ans de fermeture.
- Amélioration de l'expérience des visiteurs dans les principaux sites et parcs culturels à travers la production de divers outils d'information.
- Meilleure sauvegarde du patrimoine cinématographique de l'Albanie grâce à la numérisation et un meilleur accès du public.

4 Nouvelles perspectives socio-économiques pour les communautés dans les activités liées à la culture

- Création d'offices du tourisme à Berat et Gjirokastra.
- Renforcement des capacités des tour-opérateurs et des artisans, en particulier des artisans du sud du

pays et des travailleurs du bois et de la pierre, à travers des voyages d'étude, des visites sur le terrain, des conférences, des documents et des formations.

- Multiplication des offres d'emploi et des activités génératrices de revenus.
- Intégration de la protection de l'environnement dans les projets culturels.

Renforcer et continuer à développer les politiques culturelles, tout en améliorant l'autogestion financière des institutions culturelles publiques.

À cet égard, une grande importance a été accordée à la durabilité environnementale en encourageant des politiques adaptées. De plus, le programme conjoint a permis une plus grande coopération entre les institutions culturelles, ainsi qu'une meilleure coordination entre les politiques culturelles et touristiques, en organisant des réunions pour coordonner les donateurs et des groupes de travail sur le tourisme. Citons par exemple la coopération accrue entre le Ministère du tourisme, de la culture, de la jeunesse et des sports, le Ministère des affaires étrangères et le Ministère de l'éducation, dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie nationale pour l'Alliance des civilisations (AoC) et du plan d'action AoC de deux ans. Une plus grande coopération politique représente une condition fondamentale pour que les bénéficiaires liés au programme conjoint soient pérennisés au fil du temps par les institutions politiques capables de coopérer ensemble et de coordonner leur action.

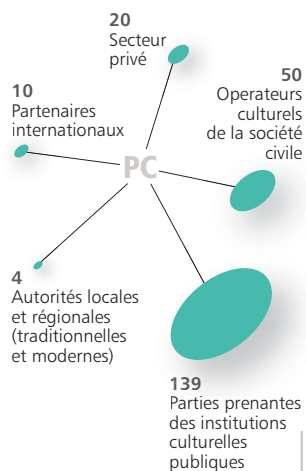
Préserver et promouvoir le patrimoine culturel, en particulier le Musée national d'histoire.

Les principaux bénéficiaires du programme conjoint ont été les visiteurs du musée et les institutions culturelles associées, ce qui représente au total **30 000** acteurs. De fait, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel albanais pourraient avoir un impact socio-économique significatif. Le programme conjoint a aidé à instaurer les conditions nécessaires à un développement accru du secteur touristique, ce qui a permis d'attirer de nouvelles foules de visiteurs et de touristes et de créer de nouveaux emplois et activités génératrices de revenus. Les futurs programmes et projets pourront s'appuyer sur les résultats du programme conjoint pour instaurer des réseaux d'attractions touristiques culturelles, suggérer des itinéraires, concevoir des stratégies marketing et planifier des circuits culturels.

Renforcer les capacités des acteurs travaillant dans des entreprises culturelles et touristiques.

Les capacités et les compétences des tour-opérateurs et des artisans ont été renforcées. Pour preuve, le soutien que les artisans locaux ont reçu pour ouvrir des points de vente et la création de centres d'incubation. De plus, les

Analyse des réseaux
lors des phases de conception,
de début et de mise en œuvre
du PC



La taille de chaque pastille est proportionnelle au nombre des acteurs concernés du PC

biens produits par les artisans de Gjirokastra ont été commercialisés sur les marchés nationaux et internationaux. De nouvelles offres d'emploi ont vu le jour dans les industries culturelles et cela a particulièrement profité aux femmes, qui représentent 70% de tous les nouveaux employés de ce secteur.

APPROPRIATION NATIONALE

Conscients de l'importance des processus participatifs dans l'appropriation nationale du programme conjoint, quelques 223 parties prenantes ont été impliquées durant les phases de conception, de début et de mise en œuvre de ce dernier, et des consultations ont eu lieu avec 223 institutions culturelles, 4 municipalités (Gjirokastra, Berat, Korçë et Shkoder), 50 opérateurs et acteurs culturels, ainsi que 10 partenaires internationaux, parmi lesquels la Fédération mondiale des associations de guides touristiques. De plus, le programme conjoint a cherché à prendre pleinement en compte le savoir local à travers des visites sur le terrain, des interviews et des réunions de groupe avec des représentants des ministères et des dirigeants d'institutions culturelles.

Le constat qui émerge de l'ANALYSE DES RÉSEAUX entreprise pour le programme conjoint est que si les **institutions culturelles publiques** se sont montrées actives et impliquées dans toutes les phases de conception, de début et de mise en œuvre du projet, le **secteur privé** a été directement associé à la phase de mise en œuvre du programme. Les institutions publiques ont été représentées par des parties prenantes appartenant à des **institutions politiques** (Ministère du tourisme, de la culture, de la jeunesse et des sports, Ministère des affaires étrangères, Cabinet du Premier Ministre), à des **institutions culturelles** (Archives nationales du film, Musée national d'histoire, Instituts des monuments culturels, Centre pour les événements culturels, Centre pour l'inventaire des atouts culturels) et à des **établissements d'enseignement supérieur** (Université de Tirana). De fait, les institutions culturelles publiques pourraient également jouer un rôle important à l'avenir, par exemple en tant qu'interlocuteurs lors de la conception de nouveaux programmes et projets, et en tant qu'acteurs clés de leur mise en œuvre.

DÉFIS OPÉRATIONNELS

L'expérience du F-OMD en Albanie a généré de vastes connaissances dans le contexte de ce pays, y compris des enseignements précieux tant dans le domaine de culture et développement que dans le cadre de la Réforme des Nations Unies. Ces enseignements, livrés par l'équipe du programme conjoint en Albanie, principalement grâce au questionnaire du F-OMD sur Culture et le Développement, mettent l'accent à la fois sur les processus (aspects exécutif, opérationnel et financier) et sur les programmes (aspect technique). Voici quelques exemples :

— **Conception et création de programmes** : la mise en œuvre d'un nombre plus réduit d'activités très spécialisées est susceptible d'avoir un plus grand impact. L'attribution d'un délai suffisant aux différentes phases de programmation (en particulier la conception et le début) et le recours à des études de faisabilité avant de lancer des activités à grande échelle sont des aspects extrêmement importants qui devraient être pris en compte.

— **Approche participative et soutien gouvernemental** : les processus participatifs permettent d'impliquer les communautés locales et de profiter de leurs savoirs, mais aussi d'accroître la portée et la visibilité du programme au sein de la communauté des acteurs culturels dans son ensemble. De même, l'appropriation du projet par le gouvernement et le soutien de celui-ci sont essentiels pour soutenir l'exploitation des sites culturels. Une implication du pouvoir politique au plus haut niveau se révèle fondamentale.

— **Communication et plaidoyer** : afin de parvenir à des effets durables il est important d'intégrer et d'institutionnaliser de manière structurée les recommandations relatives aux politiques dans la législation. Des lignes de communication clairement définies dans la hiérarchie des interlocuteurs nationaux pourraient améliorer l'efficacité en termes de délais et de coûts.

— **Travail entre les agences des Nations Unies** : bien que les programmes conjoints des Nations Unies contribuent à une aide plus efficace, des améliorations sont encore nécessaires pour harmoniser les règles et les procédures des agences onusiennes dans ce domaine.

HISTOIRES DE RÉUSSITE

L'équipe du programme conjoint a identifié les trois histoires de réussite suivantes, dont les détails figurent à la fin du document :

- ▶ **Culture et entrepreneuriat** : Centre d'incubation destiné aux artisans de Gjirokastra
- ▶ **Culture et tourisme** : Stratégie de marketing culturel
- ▶ **Culture et éducation** : Premier Master en Gestion des ressources culturelles à l'Université de Tirana

AMÉLIORER LA COMPRÉHENSION CULTURELLE EN BOSNIE-HERZÉGOVINE

DURÉE janvier 2009 – juin 2012

BUDGET TOTAL 8 millions de dollars des États-Unis

AGENCES PARTENAIRES DES NATIONS UNIES PNUD, UNESCO, UNICEF

PARTENAIRES NATIONAUX Ministère de l'Intérieur, Ministère de la culture et des sports de la Fédération de Bosnie et Herzégovine, le Ministère de l'éducation et de la culture de la République serbe de Bosnie

ZONES GÉOGRAPHIQUES CIBLÉES le pays, avec une attention particulière accordée aux populations des villes suivantes : Bihac, Bijeljina, Gradiska, Jajce, Novo Sarajevo, Prijedor, Rudo, Sokolac, Srebrenica, Tesanj

OBJECTIF GÉNÉRAL Soutenir la cohésion sociale et le développement socio-économique de la Bosnie-Herzégovine en améliorant la compréhension interculturelle et en renforçant les opportunités liées au tourisme culturel grâce aux atouts culturels diversifiés du pays.

2 MILLIONS BÉNÉFICIAIRES
Directs : 337 000, dont 50 % de femmes
Indirects : 1 600 000, dont 50 % de femmes

« La culture est au centre d'un paradoxe qui affecte le développement en Bosnie-Herzégovine : elle représente à la fois un défi majeur pour le développement et une partie incontournable de la solution. »

Document de projet



Festival international folklore à Ripac © Dino Kabilić

Bosnie-Herzégovine

Le programme conjoint répond à deux défis spécifiques en Bosnie-Herzégovine : maximiser les bénéfices économiques et sociaux du développement culturel et contribuer au processus de réconciliation. En effet, **améliorer la compréhension interculturelle en Bosnie-Herzégovine par le biais de ce programme suppose de promouvoir l'identité multiculturelle du pays en se concentrant entre autres choses sur le cadre juridique et institutionnel des secteurs culturel et éducatif, sur les interventions au sein de la communauté et sur la réhabilitation de symboles clés du patrimoine culturel et de l'identité du pays.** Le programme conjoint a cherché en particulier à développer une relation plus intégrée entre les secteurs culturels/créatifs et le secteur éducatif pour veiller à ce que la compréhension culturelle et le dialogue interculturel soient inclus dans les programmes scolaires. Une telle intervention représente une valeur ajoutée pour les jeunes, notamment les générations nées après la guerre. Les activités du programme se sont concentrées sur :

- 1 Le renforcement des capacités, le développement et la mise en œuvre de politiques culturelles et de cadres juridiques.
- 2 L'amélioration de la compréhension interculturelle au niveau de la communauté.
- 3 Le soutien au développement économique local à travers la production culturelle, le tourisme culturel et le patrimoine culturel.



1
RÉDUCTION DE
L'ÉCHARTON INÉGALITÉ
ET DE LA FAIM



2
QUALITÉ D'ÉDUCATION
PRIMAIRE POUR TOUS



3
ÉGALITÉ ENTRE
LES SEXES



8
OFFRE UN PLACER
PROFessionNEL
POUR LE DÉVELOPPEMENT

© PNUD Brésil

POPULATION
4 millions

CAPITALE
Sarajevo

PIB PAR HABITANT
6 500 USD

BIENS INSCRITS SUR LA LISTE DU PATRIMOINE
MONDIAL DE L'UNESCO

- Le pont Mehmed Paša Sokolović à Višegrad
- Le quartier du Vieux Pont de la vieille ville de Mostar

SITE INTERNET POUR PLUS D'INFORMATIONS
www.unesco.org/new/fr/mdgf

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS
AUX OMD VISÉS**OMD 1 :**

Impact institutionnel : amélioration des politiques culturelles (grâce à la production de documents stratégiques, à des statistiques culturelles et à une coopération intergouvernementale accrue).

Impact économique : génération de revenus culturels et touristiques et création d'emplois.

Impact social : promotion de l'interculturalisme à travers des débats et la reconstruction de sites religieux, symboles de multiculturalisme.

Impact imprévu en termes de réseau : mise en place de politiques culturelles et touristiques liées entre elles.

OMD 2 :

Impact institutionnel : renforcement de la relation entre les composantes culturelles et éducatives des programmes scolaires ; amélioration des politiques et du cadre juridique du secteur éducatif pour assurer l'accès à une éducation multiculturelle de qualité.

Impact social : évaluation soignée de l'éducation interculturelle par des institutions éducatives compétentes afin d'introduire une approche interculturelle de l'enseignement.

OMD 3 :

Impact économique : progression des revenus et création d'emplois pour les femmes dans les industries culturelles.

Impact social : intégration de la discrimination positive spécifique en faveur des femmes dans les critères d'évaluation.

OMD 8 :

Impact en termes de réseau : les acteurs du développement, notamment les agences des Nations Unies impliquées en priorité dans ce domaine, portent une plus grande attention à l'importance de la culture pour le développement.

Impact imprévu en termes de réseau : amélioration de la coordination et de l'autonomisation des organisations de la société civile (à travers leur participation à l'appel public lancé aux municipalités pour qu'elles soumettent des propositions de projets dans le cadre du programme « La vision culturelle locale de ma ville »).

PRINCIPALES RÉALISATIONS

1 Renforcement des capacités, élaboration et mise en œuvre des politiques culturelles et des cadres juridiques

- adoption en septembre 2011 par le Conseil des Ministres de Bosnie-Herzégovine du Plan d'action conjoint de la Bosnie-Herzégovine pour la mise en place d'une stratégie culturelle, élaboré à travers un processus participatif et accepté par les partenaires institutionnels.
- ouvrages de sensibilisation aux conventions de 2003 et 2005 de l'UNESCO.
- définition d'une méthodologie pour la collecte des statistiques culturelles.
- formation de 5 000 personnes à la programmation et à la planification, et création d'ateliers sur le développement des politiques culturelles.

2 Amélioration de la compréhension interculturelle au niveau communautaire

- **Publication** de manuels, de guides, de livres et d'études liés à la diversité culturelle, comme les Guides interculturels pour les professeurs, les parents et les enfants dans l'éducation, ou Les outils en faveur de la sensibilité culturelle dans les médias.
- **Débats** sur l'interculturalisme dans les communautés locales.
- **Introduction d'une approche interculturelle de l'enseignement** préparation d'un rapport sur les programmes scolaires existants analysés du point de vue de la compréhension interculturelle ; cartographie des compétences propres aux enseignants en matière d'éducation interculturelle ; organisation d'une formation pour 4 000 instituteurs, proviseurs et « champions de la communauté ».
- **mise en œuvre de projets locaux** comme la réhabilitation et la valorisation de 17 sites culturels et religieux et préparation d'un nombre estimé de 150 collections muséales.

3 Soutien au développement économique local à travers la production culturelle, le tourisme culturel et le patrimoine culturel

- production de 50 nouveaux biens culturels dans les domaines des arts plastiques et de l'artisanat ainsi que dans le design et les services créatifs.
- organisation de 60 festivals et spectacles.
- formation de 38 personnes à la gestion des institutions culturelles et aux compétences artistiques/techniques nécessaires.
- soutien apporté à 20 petites et moyennes entreprises culturelles.

L'un des principaux objectifs et résultats du programme conjoint a été de **renforcer les capacités des institutions publiques en termes de gestion de projets de développement et d'utilisation de la culture pour favoriser le développement économique et social**. Le programme a opéré ce renforcement des capacités institutionnelles en cherchant à mieux montrer aux institutions locales et nationales l'importance de la culture et des stratégies de développement liées à la culture, en s'efforçant de mieux coordonner leur action sur les questions relatives à la culture et en leur faisant acquérir des outils plus efficaces et des compétences accrues pour gérer le secteur culturel et lui appliquer des politiques performantes.

De plus, le programme conjoint a donné naissance à **un ensemble de nouvelles compétences entrepreneuriales et à des activités économiques qui reposent sur le potentiel culturel local**.

Dans le même temps, il a encouragé le développement du tourisme et des secteurs économiques liés à la culture comme un outil important en faveur des pauvres, ce qui pourrait se révéler un point de départ stratégique pour de nouveaux projets favorisant le développement économique local. En effet, la promotion d'activités liées à la culture ouvre la voie à de futurs bénéfices économiques tels que de nouveaux débouchés professionnels, des créations d'emplois ou la génération de revenus pour les travailleurs qualifiés.

Le programme conjoint a également aidé à **renforcer la compréhension interculturelle** en visant notamment les jeunes par des activités concrètes destinées à introduire une approche interculturelle dans les méthodes d'enseignement et les programmes scolaires. Par ailleurs, des espaces facilitant les échanges culturels entre les jeunes ont contribué à encourager le dialogue au sein de cette génération, créant ainsi des conditions propices à une cohésion sociale renforcée.

Le programme conjoint a aussi engendré un grand nombre de publications, d'études, de statistiques et des kits d'information. Destiné à un large public, y compris les responsables politiques et les autorités locales et nationales, les directeurs d'école, les parents, les enseignants, les élèves et les agences œuvrant pour l'égalité des sexes, entre autres, le **programme a cherché à atteindre des OMD spécifiques** relatifs notamment aux méthodes pédagogiques de l'enseignement primaire, les **OMD 2** et **OMD 3**, pour lesquels les femmes représentent plus de la moitié de la population totale ciblée.

APPROPRIATION NATIONALE

Un processus hautement participatif a présidé à toutes les phases du programme conjoint, en particulier celle de la conception, durant laquelle **160** institutions culturelles publiques (y compris des institutions culturelles nationales, des musées, des galeries d'art, des bibliothèques et des théâtres), **135** autorités locales et régionales, **283** représentants de la société civile (y compris des fondations, des organisations de la jeunesse et des associations) et **10** partenaires internationaux ont été consultés.

De plus, des évaluations préliminaires ont été effectuées sur les besoins en matière de capacités institutionnelles culturelles et les connaissances locales ont été prises en compte lors de la conception du programme conjoint, notamment à travers des travaux de recherche et des études utilisés comme documents de référence et soumis à une validation finale par les interlocuteurs locaux. Les parties prenantes ont été systématiquement consultées durant toute la période de mise en œuvre du programme.

Les représentants de la société civile et les institutions culturelles publiques ont joué un rôle important dans la conception, la phase initiale et la mise en œuvre du programme conjoint. **La forte implication de la société civile et des institutions publiques** est en parfaite adéquation avec les principaux objectifs du programme et elle a constitué une importante condition préalable à l'instauration d'un cadre institutionnel solide qui aide à garantir l'appropriation du projet et l'élaboration de stratégies de développement ascendantes.

De fait, l'**ANALYSE DES RÉSEAUX** entreprise pour les programmes conjoints montre que celui de la Bosnie-Herzégovine a interagi directement avec **16** associations civiles différentes, parmi lesquelles 11 ont collaboré avec un total de **42** associations partenaires que l'on peut considérer comme étant les centres du réseau. Le fait que les associations directement impliquées aient noué un dialogue à la fois avec les responsables du programme conjoint et avec des partenaires externes est de bon augure pour un éventuel futur réseau. C'est désormais à partir d'un réseau dense et solide que l'on peut établir de nouvelles collaborations et obtenir des résultats potentiels. De plus, les chefs des communautés locales, les associations civiles et les ONG ont été les plus grands bénéficiaires de la société civile organisée. Ce point intéressant plaide en

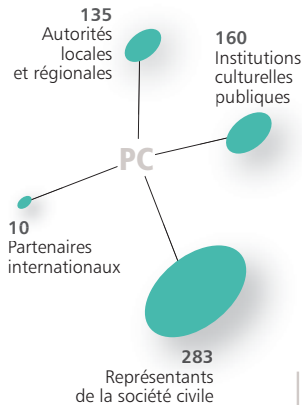
faveur d'une approche ascendante du développement durable local dans la mesure où les ONG et les associations civiles, parce qu'elles opèrent à ce niveau-là, ont à la fois les outils et le savoir local nécessaires pour étendre les bénéfices des interventions de développement à l'ensemble de la population et des groupes locaux.

Concernant l'**administration publique**, le programme conjoint a particulièrement bénéficié aux établissements de l'enseignement public et aux professeurs, conformément à l'**OMD 2**, ainsi qu'aux 17 ministères de l'éducation et de la culture affiliés. Cela représente un moyen important de contribuer à garantir la durabilité institutionnelle à travers une approche descendante. Le renforcement des institutions publiques peut générer un processus de retombées au compte-gouttes grâce auquel les bénéfices obtenus partent du sommet de la société pour s'étendre à la population dans son ensemble. En conséquence, les impacts socio-économiques positifs indirects pourraient avoir une portée extrêmement large.

Enfin, en **promouvant des événements et des partenariats**, le programme conjoint a pu créer de nouveaux réseaux d'acteurs locaux et préparer un terrain propice à des collaborations et des activités futures qui engendreront peut-être des résultats durables. Le programme conjoint en Bosnie-Herzégovine a été marqué par des événements particulièrement nombreux en rapport avec la gestion et l'organisation de ses activités et avec des formations spécifiques relatives au développement des capacités.

Au total, **125** manifestations ont été organisées et plus de **870** agences et associations y ont participé. Une manifestation peut être vue comme une occasion de nouer de nouvelles relations et de nouveaux contacts ; en d'autres termes, les personnes participant à un même événement font ensuite partie d'un nouveau réseau. Par ailleurs, ces manifestations créent des conditions potentiellement favorables à de nouveaux partenariats locaux, nationaux et internationaux et à des modalités de coopération en faveur du développement, contribuant ainsi à l'**OMD 8**.

Analyse des réseaux
lors des phases de conception,
de début et de mise en œuvre
du PC



La taille de chaque pastille est proportionnelle au nombre des acteurs concernés du PC

DÉFIS OPÉRATIONNELS

L'expérience du F-OMD en Bosnie-Herzégovine a généré de vastes connaissances dans le contexte de ce pays, y compris des enseignements précieux tant dans le domaine de la culture et du développement que dans le cadre de la Réforme des Nations Unies. Ces enseignements, livrés par l'équipe du programme conjoint en Bosnie-Herzégovine, principalement grâce au questionnaire du F-OMD sur la Culture et le Développement, mettent l'accent à la fois sur les processus (aspects exécutif, opérationnel et financier) et sur les programmes (aspect technique). Voici quelques exemples :

Processus participatif en vue de l'élaboration du Plan d'action pour la mise en œuvre d'une stratégie culturelle : la recherche d'un consensus et des séances explicatives avec des interlocuteurs issus de tous les échelons gouvernementaux s'imposent pour assurer une vision commune et faire en sorte que le Plan d'action soit conforme aux priorités gouvernementales. Des réunions de travail se sont révélées essentielles dans la préparation d'un plan détaillé d'activités et des débats publics ouverts sur le Plan d'action proposé ont été nécessaires pour informer le public et veiller à ce que les organisations de la société civile remplissent leur rôle de surveillance. Tel est le processus qui a été suivi dans le cas du Plan d'action du programme conjoint pour la mise en œuvre d'une stratégie culturelle nationale. Cela était particulièrement important dans le contexte de la Bosnie-Herzégovine considérant les différentes couches institutionnelles au niveau fédéral et national que constitue son gouvernement.

Des équipes de suivi inclusives : il est important que des équipes de suivi local composées de représentants des différents secteurs (notamment les autorités gouvernementales et la société civile) soient mises en place afin de contrôler les projets locaux en fonction d'un ensemble d'indicateurs SMART établis avant la phase de mise en œuvre et conformes au calendrier des dépenses du programme. Des procédures de suivi simplifiées devraient être appliquées aux projets de faible envergure ou peu complexes. Un suivi inclusif apporte aux agences des Nations Unies et à leurs interlocuteurs nationaux une information de qualité sur la mise en œuvre d'un projet au niveau local, tout en assurant un haut degré d'appropriation locale, une plus grande coopération et une plus grande confiance parmi les parties prenantes.

Des plans de pérennisation : des plans de pérennisation pour les activités de programmation conjointe sont nécessaires afin de suivre la mise en œuvre de celles-ci et permettre leur contrôle. Le niveau et le type d'activité menée par le programme conjoint déterminera si le plan de pérennisation s'appliquera au niveau local ou national. Les plans de pérennisation définissent des modalités fermes qui assurent la continuation des activités – ce qui est une source de motivation pour les acteurs impliqués dans la programmation conjointe – tout en garantissant la responsabilité du gouvernement pour ses actes.

HISTOIRES DE RÉUSSITE

L'équipe du programme conjoint a identifié les deux histoires de réussite suivantes, dont les détails figurent à la fin de ce document :

- ▶ **Culture et cohésion sociale :** Le camp interculturel de la municipalité de Rudo – un outil de réconciliation basé sur la promotion de la diversité culturelle.
- ▶ **Culture et tourisme :** Revitalisation de l'ancienne forteresse médiévale et de la vieille maison de la « famille Eminagic », dans la municipalité de Tesanj.

ALLIANCES POUR LE TOURISME CULTUREL EN ANATOLIE ORIENTALE

DURÉE	août 2008 – avril 2012
BUDGET TOTAL	3,8 millions de dollars des États-Unis
AGENCES PARTENAIRES DES NATIONS UNIES	UNESCO, PNUD, UNICEF, OMT
PARTENAIRES NATIONAUX	le Ministère de la culture et du tourisme, le Ministère des affaires étrangères, le Ministère du développement, le Ministère de la famille et des politiques sociales, la municipalité de Kars, le gouvernorat de Kars, la Chambre du commerce et de l'industrie, le Syndicat d'initiative de Kars, le gouvernorat du district de Sarikamiş, la municipalité de Sarikamiş, l'Université Kafka de Kars, le chef du village d'Ocakli.
ZONES GÉOGRAPHIQUES CIBLÉES	région de l'Anatolie orientale (Kars, Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkari, Iğdır, Malatya, Muş, Tunceli, Van). Kars est la ville pilote.
OBJECTIF GÉNÉRAL	développer et valoriser le tourisme culturel en Anatolie orientale grâce à des politiques de développement du tourisme favorables aux pauvres, à la sauvegarde du patrimoine culturel matériel et immatériel, et au développement des capacités des communautés et des entreprises afin de générer des revenus et des créations d'emplois dans la province de Kars.
88 600 BÉNÉFICIAIRES	Directs : 3 600, dont 39 % de femmes Indirects : 85 000, dont 45 % de femmes

« Le développement du tourisme culturel à Kars contribuera à la cohésion sociale en reconnaissant le pluralisme et en réduisant les écarts de revenus entre les habitants de Kars et le reste du pays. »

Document de projet.



Site archéologique de Ani / planification de la gestion du site © PCF-ODIM/Turquie

POPULATION
76,8 millions

CAPITALE
Ankara

PIB PAR HABITANT
11 900 USD

BIENS INSCRITS SUR LA LISTE DU PATRIMOINE MONDIAL DE L'UNESCO

- Le site archéologique de Troie
- La ville de Safranbolu
- La grande mosquée et l'hôpital de Divriği
- Hattousa : la capitale hittite
- Les zones historiques d'Istanbul
- Nemrut Dağ
- La mosquée Selimiye et son ensemble social
- Xanthos-Letoon
- Le parc national de Göreme et les sites rupestres de Cappadoce
- Hierapolis-Pamukkale

ÉLÉMENTS INSCRITS SUR LA LISTE REPRÉSENTATIVE DU PATRIMOINE CULTUREL IMMATÉRIEL DE L'HUMANITÉ DE L'UNESCO

- L'art des Meddah, conteurs publics
- Le Sema, cérémonie Mevlevi
- Novruz, Nowrouz, Nooruz, Navruz, Nauroz, Nevruz
- La tradition Âşıklık (de l'art des trouvères)
- Le Karagöz
- Le festival de lutte à l'huile de Kırkpınar
- Le Semah, rituel Alevi-Bektaşî
- Les rencontres traditionnelles Sohbet

SITE INTERNET POUR PLUS D'INFORMATIONS
<http://www.mdgf-tr.org/kultur/v2/p/en/home.php>

Le programme conjoint a cherché tout particulièrement à développer le secteur du tourisme culturel à Kars et il a contribué à la cohésion sociale en reconnaissant le pluralisme et en réduisant les écarts de revenus entre les habitants de Kars et le reste du pays. Une attention particulière a été portée à l'autonomisation des femmes. Pour remplir ses objectifs, le programme conjoint a essentiellement concentré son action sur les points suivants :

- 1 Renforcer les capacités institutionnelles, établir un cadre réglementaire pour la sauvegarde du patrimoine culturel matériel et immatériel, et favoriser la mise en place d'un tourisme culturel.
- 2 Accroître les capacités des communautés et des entreprises de Kars afin de générer des revenus et des emplois dans le secteur du tourisme culturel.
- 3 Promouvoir la cohésion sociale et le dialogue à travers l'élaboration d'outils conceptuels, la création de partenariats et la mise en place de mécanismes de gouvernance destinés aux autorités locales et à la société civile.



© PNUD Brésil

Turquie

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS AUX OMD VISÉS

OMD 1 :

Impact institutionnel : renforcement des stratégies de développement du tourisme culturel élaborées par le Ministère de la culture et du tourisme ; soutien apporté aux institutions locales, ONG et communautés culturelles (notamment pour sauvegarder et promouvoir la tradition de l'art des trouvères) ; meilleure application du cadre législatif et réglementaire relatif au secteur culturel ; meilleure coopération entre les autorités centrales, régionales et locales ; renforcement durable de la relation entre culture et tourisme.

Impact social et impact en termes de réseaux : création et renforcement des réseaux sociaux ; programmes éducatifs culturels centrés sur les compétences nécessaires à la vie courante afin de mieux faire comprendre aux enfants ce qu'est la diversité culturelle ; partenariats public-privé noués dans le secteur du tourisme culturel.

Impact économique : mise en valeur du tourisme culturel (la province de Kars étant particulièrement ciblée) ; génération de revenus et création d'emplois grâce à la Maison de la culture ; production de biens culturels à des fins promotionnelles.

OMD 2 :

Bien que cela n'ait pas fait partie des objectifs initiaux du programme conjoint, le Ministère de l'éducation réfléchit actuellement à l'intégration des modules de formation du Musée des enfants dans les écoles primaires et secondaires.

OMD 3 :

Impact social : bien que cet objectif n'ait pas été visé au départ, le programme conjoint a eu un impact sur l'OMD 3 à travers la participation accrue des femmes dans le secteur culturel.

Impact économique : augmentation du taux d'activité féminine et génération de revenus pour les femmes dans le secteur du tourisme culturel grâce aux initiatives d'entreprenariat et à des activités comme le Festival des Trouvères, la production de feutre, la fabrication de poupées traditionnelles et la production de fromages.

PRINCIPALES RÉALISATIONS

1 Développement des capacités institutionnelles et élaboration de cadres réglementaires

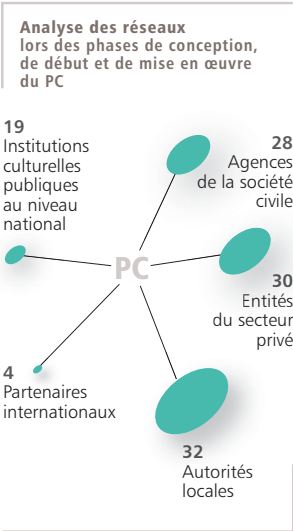
- **la coopération** entre les autorités nationales et locales a été renforcée, de même que les capacités institutionnelles des autorités locales.
- **les politiques culturelles** ont été renforcées et mises en œuvre avec plus d'efficacité (les capacités nécessaires à l'application de la Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ont été améliorées et les formulaires de l'Inventaire national ont été remplis).
- **les capacités de gestion du patrimoine culturel ont été renforcées et des outils connexes ont été développés** : ArcGIS a été élaboré et activé afin de créer et gérer des données numériques sur la conservation, le suivi et la supervision des sites enregistrés et des atouts culturels et naturels intangibles de la province de Kars ; la révision, la mise à jour et l'intégration de la carte officielle existante d'Ani a été achevée.
- **des documents d'orientation** ont été élaborés : Schéma directeur pour le secteur du tourisme ; Plan d'action en faveur du tourisme ; kit de formation pour les Musées des enfants ; grandes lignes de gestion du site d'Ani approuvées en vue de la préparation du projet de Plan de gestion quinquennal du site, conformément au cadre législatif actuel ; brochure rassemblant les textes fondamentaux relatifs à la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel.
- **des ateliers sur la gestion des sites** ont été organisés avec la participation des autorités centrales et locales, du secteur privé et des ONG.

2 Renforcement des capacités des communautés et des entreprises à Kars

- un questionnaire socio-économique a été rempli par les habitants du village d'Ocakli afin de préparer le Plan de gestion du site d'Ani.
- une étude sur les **tour-opérateurs** et une Feuille de route relative aux clusters de sites touristiques ont été élaborées.
- **les entreprises culturelles** ont été soutenues : création de la Maison de la culture, qui défend la tradition des trouvères.
- **une formation** a été délivrée par le Ministère du tourisme culturel à **260** personnes dans le secteur touristique, dont **38%** de femmes.
- **des biens culturels ont été produits** CD ; livres sur les atouts culturels immatériels, comme Les contes populaires des trouvères ou Les contes populaires de l'Anatolie orientale ; un livre sur la cartographie du patrimoine culturel immatériel de la province de Kars ; des brochures de sensibilisation à la sauvegarde du

patrimoine culturel et d'information sur le cadre législatif afférent au niveau national.

- **le tourisme a fait l'objet d'une campagne de promotion et de marketing** brochures, film documentaire, carte de la province de Kars, participation à deux foires touristiques internationales (à Istanbul en février et à Moscou en mars), émission de radio en direct sur TRT (l'Agence de Radiodiffusion Nationale).
 - **les compétences techniques** des artisans et des créateurs ont été améliorées en ce qui concerne la fabrication des saz et des tar (instruments traditionnels) et les spectacles (création d'un chœur).
 - **des modalités de coopération** ont été introduites au niveau national et local (accord de coopération signé par la municipalité de Kars, le Ministère de la culture et du tourisme et l'Association des trouvères afin de créer une Maison de la culture dédiée à la promotion et à la sauvegarde de la tradition des trouvères).
 - une tournée de promotion vantant Kars a été organisée par des acteurs locaux.
 - **une coopération public/privé** a vu le jour, donnant lieu par exemple à un info-tour destiné aux agents de voyages nationaux et aux médias.
 - des modèles, des bonnes pratiques et des méthodologies ont été élaborées pour être adaptées à plus grande échelle/reproduites ailleurs, même en dehors de la Turquie (par exemple le Plan de gestion du site d'Ani, les salles des Musées des enfants, les modules de formation aux compétences techniques/managériales pour générer des revenus et entraîner l'essor des micro et petites entreprises).
 - une double dimension a été observée : en amont, avec la formulation de la Stratégie de développement du tourisme (qui repose sur la culture, la nature et les sports d'hiver), le Plan d'action pour le développement d'un tourisme durable et la création d'une Organisation du développement touristique, et en aval avec la génération de revenus et des interventions pour réduire la pauvreté, l'accent étant mis sur les femmes entrepreneurs.
 - **33** produits marketing spécifiques liés au tourisme ont été introduits afin de soutenir les petites et moyennes entreprises, ce qui a permis de générer des activités rémunératrices et des opportunités économiques.
 - **8** projets de programme de subventions ont été mis en œuvre afin de soutenir les efforts infrastructurels et organisationnels qui permettront de répondre aux besoins immédiats pour continuer à développer l'industrie touristique à Kars.
- ### 3 Promotion de la cohésion sociale et du dialogue
- un Festival international des Trouvères a été organisé (avec la participation de pays voisins).
 - les modules de formation sur le patrimoine culturel destinés aux Musées des enfants ont été dispensés dans **8** villes.



La taille de chaque pastille est proportionnelle au nombre des acteurs concernés du PC

- un réseau social a été créé et renforcé par le biais d'une plate-forme mise en place pour permettre à la société civile de débattre et d'exprimer ses opinions.
- un processus participatif impliquant des autorités centrales et locales ainsi que des sociétés civiles a conduit à l'instauration de partenariats.
- des brochures visant à sensibiliser le public au niveau local et national au cadre législatif et normatif de la sauvegarde du patrimoine culturel ont été distribuées dans 81 provinces de la Turquie.
- la diversité culturelle a été promue à travers une cartographie du patrimoine culturel immatériel réalisée via des recherches qui ont fait suite à un processus participatif impliquant la population ciblée et qui ont été menées sur le terrain dans 80 villages par 50 étudiants de l'Université Kafka formés à ce travail.

Le **renforcement des capacités institutionnelles** a joué un rôle fondamental dans l'instauration de conditions propices au développement d'un tourisme durable dans la province de Kars. Le programme conjoint a nourri les connaissances du secteur touristique et favorisé de nouveaux plans d'action et de gestion ainsi qu'une plus grande conscience des possibilités culturelles – autant de conditions préalables à l'amélioration des politiques et des cadres réglementaires. À leur tour, ces derniers sont indispensables pour instaurer un contexte de nature à rendre les initiatives privées plus efficaces. La stratégie en faveur du tourisme et les 33 produits touristiques conçus pour Kars ont apporté un modèle aux régions moins développées de la Turquie et des demandes officielles concernant la mise en œuvre d'une action similaire dans les provinces voisines ont déjà été reçues.

À cet égard, le programme conjoint, par le biais de ses produits, a contribué à **améliorer les compétences managériales des fournisseurs de services touristiques**. Il a ainsi créé des instruments utiles à la sauvegarde, à la gestion et à la promotion du patrimoine, et fourni aux opérateurs culturels la formation et les cours qui les aident à se préparer au tourisme international. Par exemple, le Projet de subventions lancé par le programme conjoint et les institutions bénéficiaires de la société civile et du secteur privé, comme l'Association des hôteliers et des restaurants de Kars, l'Association des éleveurs d'oie de Kars et la Fondation culturelle et artistique de Kars, a été perçu par la plupart des parties prenantes comme une action efficace pour son effet direct sur la génération de revenus, et donc sa capacité directe à réduire la pauvreté à Kars (OMD 1), et pour ses efforts visant à intégrer la dimension genre et à bénéficier aux femmes entrepreneurs (OMD 3). Par exemple, le programme de formation à la fabrication des instruments traditionnels (le « saz » et le « tar »), et à la manière d'en jouer, a suscité

un grand intérêt parmi la jeune génération et sera poursuivi au-delà du programme conjoint. De plus, une grande attention a été portée au renforcement du secteur touristique grâce à un certain nombre de produits et initiatives marketing et promotionnels qui ont attiré de nouveaux touristes et visiteurs.

Enfin, plus d'un tiers de tous les bénéficiaires du programme conjoint appartiennent au secteur privé, notamment 1 150 personnes employées dans les industries et les entreprises culturelles, dont la moitié était des femmes. Cela a également eu un effet indirect sur leur famille, si bien que 5 300 personnes supplémentaires en tiré profit du programme. Par ailleurs, étant donné que l'économie se compose d'un réseau de liens situés en amont et en aval dans la chaîne de valeur, le développement du secteur touristique peut bénéficier indirectement à la population qui vit et travaille dans le centre de Kars (environ 5 000 personnes). Si l'on se tourne vers l'avenir, on constate que les activités du programme conjoint ont créé les conditions qui permettront le développement d'éventuelles nouvelles incitations économiques parallèlement à l'essor du tourisme et la création potentielle de nouvelles petites et moyennes entreprises comme des hôtels, des restaurants et des magasins.

APPROPRIATION NATIONALE

Le programme conjoint se caractérise durant toute sa durée par un processus hautement participatif qui a constamment impliqué **diverses institutions culturelles publiques** (ministères, universités, institutions), des **autorités locales et régionales** (notamment celles de la province de Kars), 30 représentants du secteur privé (secteur du tourisme et sous-secteurs tels que des restaurants, des hôtels, des agences de voyages, etc.), 28 représentants de la société civile (associations, ONG) et 4 **partenaires internationaux** (forte synergie entre les activités menées par le PNUD, l'UNESCO, l'OMT et l'UNICEF).

Au regard de l'importance que revêt l'appropriation du projet par ses parties prenantes, de nombreuses réunions de consultation ont eu lieu, des **synergies et des réseaux ont été créés** et des initiatives ont été prises afin de faire naître un sentiment d'objectif partagé parmi les principaux acteurs du programme, ces éléments ayant tous beaucoup contribué à renforcer l'appropriation nationale. De même, la méthodologie participative des études de terrain menées dans 80 villages sur le patrimoine immatériel, ainsi que les initiatives de sensibilisation dans les médias locaux et nationaux, ont contribué à améliorer l'appropriation des activités du programme conjoint par la population locale de la région ciblée.

L'ANALYSE DES RÉSEAUX montre que de nouveaux réseaux impliquant les autorités nationales, des agences internationales de développement, la société civile et les autorités locales ont vu le jour. Dans ce contexte, le Ministère de la culture et du tourisme a été un chaînon important en coopérant avec les autorités locales pour les aider à mener leurs activités et à lever des fonds. L'Association des

Trouvères, la municipalité de Kars et le Ministère de la culture et du tourisme sont également parvenus à un accord pour créer une Maison de la culture dédiée à l'Association des trouvères et pour définir les rôles et les responsabilités de chaque partenaire, le but étant de rendre cette maison fonctionnelle et de contribuer à sauvegarder et à promouvoir la tradition des trouvères.

DÉFIS OPÉRATIONNELS

L'expérience du F-OMD en Turquie a généré de vastes connaissances dans le contexte de ce pays, y compris des enseignements précieux tant dans le domaine de la culture et du développement que dans le cadre de la Réforme des Nations Unies. Ces enseignements, livrés par l'équipe du programme conjoint en Turquie, principalement grâce au questionnaire du F-OMD sur la Culture et le Développement, mettent l'accent à la fois sur les processus (aspects exécutif, opérationnel et financier) et sur les programmes (aspect technique). Voici quelques exemples :

Assurer une forte appropriation locale et nationale :

Plusieurs mesures correctives ont été prises pour accroître l'appropriation locale et nationale et pour faire face à la situation engendrée par le changement des autorités locales durant la phase initiale du programme conjoint : organisation d'une mission de haut niveau entre le sous-secrétaire du Ministère de la culture et du tourisme, l'ambassadeur d'Espagne et les représentants des agences des Nations Unies ; voyage d'études en Espagne avec des parties prenantes locales et nationales ; organisation d'ateliers.

Encourager un partage continu de l'information :

En dehors des réunions établies sur les mécanismes de coordination, des sessions de coordination conjointe ont régulièrement réuni des agences des Nations Unies et des interlocuteurs nationaux. Des téléconférences hebdomadaires ont également été organisées avec des agences, de même que des rencontres entre les bénéficiaires locaux et les acteurs. Ces démarches sont particulièrement importantes pour parvenir à un partage égal de l'information et pour aider à assurer l'appropriation des activités.

Veiller à ce que la méthode de suivi soit bien définie :

Pour suivre et évaluer les progrès du programme conjoint, le cadre de suivi et d'évaluation a été révisé durant la phase de mise en œuvre et des indicateurs ont été établis afin de véritablement refléter les résultats du programme. Il est important notamment de définir des indicateurs qualitatifs appropriés. Chaque activité a débouché sur des questionnaires/des formulaires d'évaluation/des examens écrits/des interviews/des réunions de suivi. Pour le suivi du Programme de subventions, des visites ont été effectuées et des rapports préparés.

HISTOIRES DE RÉUSSITE

L'équipe du programme conjoint a identifié trois histoires de réussite dont les détails figurent à la fin de ce document :

- ▶ **Culture et cohésion sociale** : Soutien à la sauvegarde et à la promotion de la diversité culturelle et du patrimoine culturel, un accent particulier étant mis sur le patrimoine culturel immatériel et la diversité des expressions culturelles.
- ▶ **Culture et tourisme** : Création d'un Modèle de direction stratégique, de définition des priorités et de sauvegarde du patrimoine culturel matériel.
- ▶ **Culture et tourisme** : Schéma directeur du tourisme pour Kars et Initiatives de développement économique local en faveur de l'essor du tourisme (LDITD) – Programme de subventions.

Les équipes des programmes conjoints mis en œuvre en Albanie, en Bosnie-Herzégovine et en Turquie ont identifié des histoires de réussite qui illustrent concrètement la manière dont chaque programme a répondu aux besoins et aux priorités spécifiques nationales tout en démontrant la valeur ajoutée pour la région de l'Europe du Sud-Est. Ces histoires de réussite, qui dévoilent souvent une contribution multiforme aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), illustrent la capacité des programmes conjoints à **générer des résultats** et à **ouvrir des perspectives** qui vont bien au-delà des frontières locales et parfois même nationales, en combinant le renforcement des compétences organisationnelles et managériales des autorités locales et nationales, la promotion du dialogue interculturel, le traitement des questions liées aux femmes, aux enfants et aux jeunes, perçus comme des groupes cibles prioritaires, et la consolidation de l'avantage comparatif que représentent l'expertise et l'intervention des organisations des Nations Unies dans la région. Ces histoires de réussite portent en elles la promesse de servir d'exemple et de source d'inspiration pour d'autres acteurs et parties concernés.

Aux fins du Projet de gestion des connaissances du F-OMD dans le domaine de la Culture et du Développement, une histoire de réussite désigne un ensemble d'activités ayant abouti à un résultat escompté sur la base de valeurs collectivement approuvées, et qui est susceptible d'être facilement reproduit dans des contextes différents. Il s'agit de présenter et de partager des éléments particuliers d'un programme conjoint, et d'offrir un outil pour enregistrer et transmettre des connaissances afin de mieux documenter et d'améliorer les futurs programmes relatifs à culture et développement. Vous pouvez découvrir ci-dessous les histoires de réussite qui ont été choisies par les équipes des programmes conjoints à partir de cette définition afin de mettre en valeur leurs activités et leurs résultats.

CULTURE ET DÉVELOPPEMENT HISTOIRES DE RÉUSSITE

Programmes conjoints F-OMD mis en œuvre en
Europe du Sud-Est

Albanie

Bosnie-
Herzégovine

Turquie

Albanie

CULTURE ET ENTREPRENARIAT Centre d'incubation destiné aux artisans de Gjirokastra

CULTURE ET TOURISME Stratégie de marketing culturel

CULTURE ET ÉDUCATION Premier Master en Gestion des ressources culturelles à l'Université de Tirana

Bosnie- Herzégovine

CULTURE ET COHÉSION SOCIALE Camp interculturel de la municipalité de Rudo – un outil de réconciliation basé sur la promotion de la diversité culturelle

CULTURE ET TOURISME Revitalisation de l'ancienne forteresse médiévale et de la vieille maison de la « famille Eminagic », dans la municipalité de Tesanj

Turquie

CULTURE ET COHÉSION SOCIALE Soutien à la sauvegarde et à la promotion de la diversité culturelle et du patrimoine culturel, un accent particulier étant mis sur le patrimoine culturel immatériel et la diversité des expressions culturelles

CULTURE ET TOURISME Création d'un Modèle de direction stratégique, de définition des priorités et de sauvegarde du patrimoine culturel matériel

CULTURE ET TOURISME Schéma directeur du tourisme pour Kars et Initiatives de développement économique local en faveur de l'essor du tourisme (LDITD) – Programme de subventions



Centre d'incubation destiné aux artisans de Gjirokastra



Pépinière d'artisan © PNUD Albanie

Plus de 250 artisans ont bénéficié des services de ce centre à Gjirokastra et dans les environs, y compris des zones près de Tepelene, Permet et Delvine. Au total, plus de 500 micro- et petits entrepreneurs ont tiré profit de leur participation et/ou de leur présence à la foire artisanale annuelle.

CONTEXTE

Gjirokastra, dont le centre historique est inscrit avec celui de Berat sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, compte 35 000 habitants répartis entre le quartier historique, vieux de plusieurs siècles et niché dans la partie haute de la ville, et le quartier moderne, situé dans la partie basse, qui date des années 1970. Gjirokastra a souffert d'un manque d'investissement, mais des efforts sont entrepris pour revitaliser son centre historique et restaurer ses bâtiments.

Gjirokastra abrite également quelque 200 artisans spécialisés dans les objets artisanaux locaux et par conséquent constitue l'un des principaux centres artisanaux d'Albanie. Les artisans y éprouvent le sentiment partagé de tous se connaître et de coopérer les uns avec les autres, mais ils pâtissent d'un manque de circuits de distribution organisés.

PROCESSUS

Afin de disposer d'un point de vente et d'un centre de production qui permette également la transmission des compétences d'une génération à l'autre, il a été proposé qu'un centre d'incubation soit mis en place par le programme conjoint.

L'équipe du programme conjoint a repéré un bâtiment jusqu'alors inhabitable et a élaboré les plans pour les travaux de rénovation qui ont été menés par l'UNESCO et le PNUD. Grâce à l'argent du fonds-en-dépôt que le gouvernement albanais a alloué à la restauration du centre historique de la ville, l'UNESCO a travaillé sur l'extérieur du bâtiment tandis que le PNUD contribuait à réhabiliter l'intérieur par le biais du programme conjoint financé par le F-OMD.

Résultats

Depuis l'inauguration du bâtiment, celui-ci est devenu un centre pour les artistes et les artisans locaux, qui ont également bénéficié de diverses formations en matière de développement de produits. Le centre est géré par une ONG locale, l'Organisation pour la conservation et le développement de Gjirokastra (GCDO), ce qui lui a permis d'attirer l'attention d'autres défenseurs d'activités liées au patrimoine culturel. Le bâtiment héberge désormais un certain nombre de projets additionnels qui ne pourraient fonctionner sans cet espace commun. Parmi les exemples figurent un projet financé par une entreprise de télécommunications et centré sur l'iso-polyphonie, un élément inscrit sur la Liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO, ainsi qu'une foire artisanale organisée chaque année avec le soutien du British Council.

Plus de 250 artisans ont bénéficié des services de ce centre à Gjirokastra et dans les environs, y compris des zones près de Tepelene, Permet et Delvine. En tout, plus de 500 petits entrepreneurs ont tiré profit de leur participation à la foire artisanale annuelle, qui ne cesse de grandir à mesure que la ville cherche à réaliser son potentiel touristique culturel en continuant à développer ses arts et son artisanat.

Le centre des artisans de Gjirokastra a également donné naissance à d'autres projets financés par des donateurs et visant à renouveler le soutien apporté à la communauté des artisans dans le sud de l'Albanie.





11 Nëntor 2010
Tirana International Hotel

CONTEXTE

Dans le passé, le patrimoine culturel et varié de l'Albanie a souvent été sous-estimé, parfois même supprimé et négligé, notamment durant les longues années d'isolement qu'a connues le pays. Aujourd'hui, deux biens du Patrimoine mondial de l'UNESCO et un élément inscrit sur la Liste représentative du patrimoine culturel immatériel témoignent de l'importance de l'Albanie en tant que lieu où différents peuples et civilisations ont coexisté harmonieusement durant près de trois millénaires.

Le pays est bien placé pour utiliser la culture comme moyen de se forger une nouvelle identité nationale, notamment dans la mesure où son gouvernement, son économie et son peuple sont de plus en plus présents sur la scène internationale. Le patrimoine varié de l'Albanie devrait être promu à des fins de développement social, économique et humain, mais des changements fondamentaux sont toujours nécessaires à tous les niveaux du gouvernement et de la société pour donner une résonance à cette idée. Surtout, il faudrait faire davantage prendre conscience au pays de la manière dont la culture peut être utilisée pour soutenir le développement durable et, inversement, de celle dont le développement durable peut servir de moteur à la culture.

PROCESSUS

La Stratégie de marketing culturel élaborée dans le cadre du programme conjoint du F-OMD vise à résoudre ces problèmes. Elle fournit une assistance technique et un soutien à l'Agence nationale albanaise du tourisme afin de mettre au point des plans d'action sur la manière d'utiliser le patrimoine culturel albanaise pour développer à la fois le tourisme et la visibilité internationale du pays. Le programme conjoint a déjà conçu de nouveaux outils marketing (produits, activités et événements) qui ont sensibilisé les clients étrangers à la culture albanaise (parmi ces clients figurent les ambassades albanaises, des institutions culturelles étrangères, des ONG et des entreprises).

- Production de cinq nouveaux outils de marketing culturel.
- « Visiter l'Albanie 2012 », ensemble de célébrations marquant le centenaire de l'indépendance du pays.



Marketing culturel © PNUD Albanie

Cinq de ces outils ont été sélectionnés et produits en raison de leur efficacité au regard de la stratégie de marketing culturel et du plan d'action visant à promouvoir l'Albanie comme une société où règnent la compréhension culturelle et la tolérance religieuse. Une représentation cartographique des donateurs dans le domaine du patrimoine culturel a également été réalisée par l'équipe du programme et a servi d'outil d'orientation complémentaire pour de futurs travaux.

Ces études de fond et d'autres documents stratégiques du gouvernement albanaise ont été accompagnés de fréquentes réunions entre les acteurs concernés dans le pays, ainsi que d'une étude de marché dans les pays occidentaux qui aidera à attirer les visiteurs en Albanie.

Résultats

Le Plan d'action de l'Année 1 (2011) sera le point de départ de la stratégie marketing en faveur du patrimoine culturel albanaise sur les marchés primaires et secondaires, ainsi qu'au niveau mondial, à travers la promotion du projet « Visiter l'Albanie – 2012 ». Ces célébrations, étalées sur toute l'année, coïncident avec le centenaire de l'indépendance de l'Albanie, obtenue en 1912. Cela galvanisera l'industrie du tourisme dans le sillage des célébrations de ce centenaire, tout en boostant la fierté locale vis-à-vis du patrimoine et en permettant à l'Albanie de renvoyer une image culturelle positive à l'échelle internationale. Les outils marketing produits ont été mis à la disposition du Ministère albanaise du tourisme, de la culture, de la jeunesse et des sports, l'Agence nationale du tourisme et le Ministère des affaires étrangères, lequel s'emploie actuellement à élaborer sa propre stratégie diplomatique culturelle – en grande partie suite à cette initiative.



CONTEXTE

Bien que l'Albanie dispose d'une main-d'œuvre qualifiée dans le domaine du patrimoine culturel, il n'existe que très peu de formations de troisième cycle et d'offres éducatives pour les praticiens. En conséquence, l'industrie nationale albanaise du patrimoine culturel reste au point mort et ne semble guère en voie de se conformer aux normes internationales. De plus, le manque d'options éducatives dans le pays signifie que les professionnels qui peuvent se le permettre sont obligés d'aller à l'étranger s'ils veulent poursuivre leur formation.

PROCESSUS

Le besoin de mettre en place une formation de niveau Master a été identifié lors de la phase initiale du programme conjoint. Les concepteurs de ce Master ont anticipé les obstacles relatifs à son agrément en s'appuyant sur des précédentes expériences. Par conséquent, l'équipe du programme conjoint a veillé à identifier dès le départ les principaux acteurs impliqués dans la gestion des sites culturels. Ces acteurs comprenaient entre autres le Ministère du tourisme, de la culture, de la jeunesse et des sports, le Ministère de l'éducation et des sciences, d'autres universités publiques ou privées intéressées par le projet ainsi que d'autres institutions.

Un certain nombre de rencontres ont été organisées lors des premières étapes, ce qui a aidé l'équipe à repérer les principaux problèmes et à dresser un inventaire des besoins du secteur culturel et des capacités du secteur éducatif pour initier et maintenir ce programme. Afin de s'assurer que l'équipe du programme conjoint ait en main toutes les données relatives aux principaux dilemmes entourant la création de ce cursus, il a été décidé qu'une étude de faisabilité serait menée. À partir des recommandations d'un consultant local recruté au terme d'un processus compétitif, les partenaires du programme conjoint ont décidé que ce Master serait dispensé à la faculté d'histoire et de philologie de l'Université de Tirana.

Le plus gros problème était l'absence de capacités universitaires locales pour assurer certains cours du programme. Afin de répondre à ce besoin, des professeurs ont été invités dans l'immédiat à venir donner des cours magistraux.

Officiellement lancé le 25 octobre 2010, le Master de Gestion des ressources culturelles a été reconnu par l'État et n'a pu satisfaire que 50 % des demandes d'inscriptions reçues la première année.

CRM Programme de Masters à l'Université de Tirana © PNUD Albanie



Sur le long terme, et dans l'optique de continuer à adapter le programme aux discussions et évolutions actuelles pertinentes, des locaux ont été fournis avec l'équipement technique nécessaire à un enseignement et des conférences à distance.

L'un des problèmes soulevés était la question de l'égalité des sexes. Les concepteurs ont veillé en priorité à assurer un équilibre entre étudiants et étudiantes afin de promouvoir l'égalité hommes/femmes parmi les diplômés du programme, qui ambitionnent de devenir la prochaine génération de dirigeants de l'industrie albanaise du patrimoine culturel.

Résultats

Le 25 octobre 2010 a marqué l'inauguration du nouveau cursus à la faculté d'histoire et de philologie de l'Université de Tirana, réputée depuis longtemps dans le domaine de la formation continue des spécialistes du patrimoine culturel. Intégrer ce programme à l'enseignement supérieur public garantissait sa durabilité, tout en le rendant accessible à un plus large éventail d'étudiants intéressés et de futurs managers.

Le programme a mobilisé des professeurs de haut niveau d'un certain nombre de facultés associées, ce qui reflète son interdisciplinarité. Il a également pu dispenser des bourses à des étudiants albanophones venus de l'étranger. La première année de ce tout premier Master de Gestion des ressources culturelles s'est conclue par un voyage d'études à Athènes qui a permis aux étudiants d'expérimenter en personne les diverses facettes des sites et institutions culturels et historiques visités et d'en discuter. Cette expérience s'est révélée enrichissante à la fois pour eux et pour l'université.





Le camp interculturel de la municipalité de Rudo un outil de réconciliation basé sur la promotion de la diversité culturelle



Visite au camp de Rudo © Danijel Hopic

- Camp de jeunesse interculturel de Rudo, organisé pour plus de 5 000 enfants.
- Rénovation et ouverture d'une école élémentaire destinée à accueillir des activités estivales.

CONTEXTE

Au lendemain de la guerre de 1992-95, et suite au passage d'une économie étatisée à une économie de marché, la municipalité de Rudo a perdu ses principales sources de revenus locaux, qui auparavant provenaient essentiellement des entreprises d'État. Le succès d'une municipalité voisine (au-delà de la frontière décidée par les Accords de Dayton), qui avait tenté de prendre un nouvel élan en cherchant des financements auprès d'un certain nombre de sources externes, a incité la municipalité de Rudo à déposer une demande d'assistance pour mener un projet dans le cadre du programme du F-OMD.

PROCESSUS

Les autorités municipales, conscientes des capacités limitées dont elles disposaient, ont eu recours à une Agence de développement local (LDA) pour agir en leur nom lors de la préparation de la requête. L'agence a consulté toutes les parties prenantes (enseignants, directeurs d'école, le maire et les organisateurs de la municipalité voisine) afin de préparer une proposition de programme correspondant aux besoins locaux. La direction municipale a mobilisé suffisamment de ressources humaines et s'est appuyée sur la beauté naturelle et les ressources de la ville pour planifier et mettre en œuvre le programme. Elle a également réussi à persuader le Ministère de l'éducation et de la culture de l'aider à obtenir le cofinancement nécessaire dans la mesure où son propre budget ne lui permettait pas de satisfaire aux exigences du projet.

Résultats

Une école locale abandonnée, située au bord du lac dans la zone rurale de la municipalité, a été entièrement rénovée et transformée en camp interculturel pour plus de 5 000 enfants appartenant à tous les groupes ethniques des deux entités de la Bosnie-Herzégovine. Le réseau local des écoles, bien implanté, a assuré aux élèves une expérience durable et fructueuse, notamment grâce au soutien d'enseignants locaux qui ont travaillé en étroite collaboration avec ceux de la municipalité voisine. Le projet a été prolongé par le maire lui-même, qui a coopéré avec le Ministère de l'éducation et de la culture pour créer un important programme de développement et aider ainsi la municipalité à étendre son secteur touristique. Cette réussite illustre une coopération exemplaire entre deux agences des Nations Unies : le PNUD, qui s'est occupé de la reconstruction, de l'appel d'offres et des problèmes de gouvernance ; et l'UNICEF, responsable de la motivation des bénéficiaires (les enfants), de la diffusion de l'information et des différents aspects de l'éducation interculturelle.

Revitalisation de l'ancienne forteresse médiévale

et de la vieille maison de la « famille Eminagic », dans la municipalité de Tesanj

Maison et forteresse de la maison Tesanj Eminagic
© Pentad Montégovic



- Positionnement des monuments comme sites touristiques attractifs.

- Large participation de la société civile.

- Illustration de l'avantage comparatif que représente le travail conjoint des agences des Nations Unies.

CONTEXTE

La municipalité de Tesanj, qui occupe une position centrale à l'intersection de tous les grands axes routiers de Bosnie-Herzégovine, abrite une forteresse médiévale autrefois complètement abandonnée et privée de tout entretien. Située aux abords de la forteresse, et présentant un état similaire, sinon pire, l'ancienne résidence de l'illustre famille Eminagic est un bijou architectural qui remonte à l'époque de l'empire ottoman. La municipalité a répondu à un appel d'offres ouvert portant sur des projets municipaux en soumettant une proposition de restauration des deux monuments assortie d'un Plan en faveur du tourisme culturel. La proposition reposait sur un cofinancement local pour atteindre ses objectifs.

PROCESSUS

De nombreuses organisations de la société civile ont été impliquées dans la préparation de la proposition. Un certain nombre d'écoles locales spécialisées dans des métiers comme ceux de la cuisine, du design traditionnel ou de l'artisanat ont également été mises à contribution. Elles ont apporté leur expertise en aidant à décrire les monuments comme des sites touristiques culturels dont l'attrait ne réside pas seulement dans leur beauté extérieure et elles ont montré la possibilité de faire participer le visiteur à diverses activités durant son séjour, comme tester des mets locaux et des produits artisanaux.

Résultats

En raison d'un financement limité pour réaliser ses projets, la municipalité a éprouvé des difficultés à obtenir les autorisations de reconstruire. Des agences des Nations Unies se sont associées pour faire la liaison avec les autorités nationales et fournir le cofinancement nécessaire. Un projet d'histoire orale locale a également été élaboré pour stimuler et nourrir un nouvel intérêt pour le passé local. Un documentaire a été produit sur la vie de la famille Eminagic à partir de documents authentiques et ses descendants ont été interviewés pour dépeindre une image plus personnelle de la vie à cette époque. Ce cas illustre aussi l'avantage comparatif d'une coopération entre trois agences des Nations Unies, à savoir l'UNESCO et le PNUD pour la reconstruction, le PNUD pour les ateliers et les classes, et l'UNICEF pour l'éducation inter-culturelle destinée aux écoles.

Les deux monuments sont désormais équipés pour accueillir les touristes, notamment en tant que cadre pour des festivals estivaux, salles de classe et salles de conférence proposant des cours sur les activités traditionnelles dans l'empire ottoman, et, enfin, en tant que sites où l'histoire peut être expérimentée à travers la participation à une culture vivante.

Soutien à la sauvegarde et à la promotion de la diversité culturelle et du patrimoine culturel, un accent particulier étant mis sur le patrimoine culturel immatériel et la diversité des expressions culturelles



Programme de capacitation de fabrication de Saz et de Tar © PC-FOND Turquie

- Sensibilisation à l'importance et à la valeur du patrimoine culturel immatériel.
- Encouragement des femmes de Kars à pratiquer la tradition de l'art des Trouvères.
- Signature d'un mémorandum d'accord entre la municipalité de Kars et l'Association des Trouvères.

CONTEXTE

Le programme conjoint a contribué concrètement à la sauvegarde et à la promotion du patrimoine culturel immatériel (PCI) à travers une série d'activités complémentaires visant à sensibiliser les gens au concept du PCI et à soutenir la sauvegarde et la durabilité de celui-ci. Gardant à l'esprit que la préparation de l'inventaire national du PCI est un processus dynamique de longue haleine, mené sous la responsabilité du Ministère de la culture et du tourisme (MoTC), et prenant en compte le court délai imparti à la mise en œuvre du programme conjoint, il a été décidé que les activités du programme liées au PCI consisteraient à identifier et à cartographier les principaux atouts du patrimoine culturel dans la province de Kars et à apporter un soutien à une sélection de manifestations de ce patrimoine, notamment la tradition de l'art des trouvères. Soutien par le biais d'une transmission sous forme écrite, création d'une plate-forme pour la fabrication et l'interprétation d'instruments traditionnels, contribution à la promotion et apport d'une Maison de la culture – tout cela a constitué une base solide pour mener d'autres activités.

PROCESSUS

Les activités ont débuté par deux ateliers visant à guider les acteurs locaux et à les former à la préparation de l'inventaire national du PCI, mené sous la direction du MoTC. Elles se sont poursuivies avec la préparation, l'application et la publication des recherches effectuées pour cartographier les principaux atouts du PCI dans la province de Kars. Ces recherches ont porté sur 80 villages ; 50 étudiants de l'Université Kafka (50 % de femmes, 50 % d'hommes) ont été formés. Environ 7 000 pages de transcription de données, 2 000 photographies et 260 enregistrements vidéo ont été collectés. Des données sélectionnées ont été présentées dans une publication et les recherches ont été soumises au Ministère de la culture et du tourisme pour être archivées et traitées plus en détail.

En plus de cette action d'envergure, des activités spécifiques conçues spécialement pour soutenir la sauvegarde, la viabilité et la promotion de la tradition des trouvères – ce trait distinctif du patrimoine culturel local (également inscrit sur la liste représentative du PCI de l'UNESCO) – ont également été menées. Elles ont inclus une formation professionnelle à la fabrication d'instruments de musique traditionnels, des enregistrements et la sortie d'un CD de morceaux interprétés selon l'art des trouvères, la préparation et la publication d'un livre de comptes populaires traditionnels, un soutien organisationnel apporté à un festival international et la création d'un point de rencontre permanent pour les trouvères dans un bâtiment historique rénové appelé Maison de la culture.

Résultats

Toutes les parties prenantes, des autorités compétentes à la communauté porteuse et à la société civile locale en général, ont été sensibilisées à la nature, à l'importance et à la valeur du PCI. Des outils et des ressources ont été rendus disponibles pour encourager la sauvegarde, la viabilité et la transmission du patrimoine immatériel local, l'accent étant mis sur la tradition de l'art des trouvères par le biais de la formation de professionnels à la fabrication d'instruments de musique traditionnels. Le patrimoine culturel immatériel local a été mieux intégré dans les processus et les politiques en faveur du développement durable du tourisme culturel, notamment grâce aux recherches effectuées et publiées pour cartographier le PCI de la province de Kars. L'appropriation par les communautés locales et les autorités a été une priorité. L'expérience dans son ensemble a constitué un modèle pour la création d'autres maisons de la culture et d'autres plateformes dédiées à différentes traditions dans différents contextes.

Il est important de noter que si 20 % du public des spectacles de trouvères est composé de femmes, la pratique implique surtout des hommes dans la mesure où cette tradition puise ses origines historiques dans les voyages. A travers le programme conjoint cependant, les femmes de Kars ont pu mieux découvrir la tradition et elles ont été encouragées à la pratiquer elles-mêmes. Les composantes les plus importantes de cette initiative consistent en la création de la Maison de la culture et la signature d'un mémorandum d'accord entre la municipalité de Kars et l'Association des Trouvères, qui s'efforceront d'assurer la durabilité des activités associées après la fin du projet. De plus, un CD audio de morceaux interprétés selon l'art des trouvères a été produit et des festivals internationaux de trouvères ont été organisés à Kars, Kağızman et Sarıkamış. Un livre sur les comptes populaires de l'Anatolie orientale a également été publié, ce qui contribuera à mieux faire prendre conscience de l'importance globale de la sauvegarde des traditions orales.

Création d'un Modèle de direction stratégique, de définition des priorités et de sauvegarde du patrimoine culturel matériel



Brochures de sensibilisation pour la sauvegarde du patrimoine culturel © PC F-OMD Turquie

de gestion élaboré selon une telle méthodologie en Turquie (où la conception des plans de gestion existants pour d'autres sites a le plus souvent été externalisée), raison pour laquelle cette méthodologie se présente comme une bonne pratique reproductible dans d'autres sites. Durant ce processus, la carte officielle existante des sites archéologiques d'Ani a été révisée, complétée et intégrée dans un logiciel automatisé. Conséquence d'une série d'ateliers et de processus consultatifs, un Cadre de développement de la gestion du site a été approuvé et un accord conclu entre les acteurs concernés sur la préparation d'un projet de plan de gestion quinquennal qui reposerait sur le cadre législatif turc et sur les normes internationales pertinentes.

CONTEXTE

Un modèle intégré de protection des atouts culturels et naturels englobant direction stratégique, définition des priorités et sauvegarde s'imposait en Turquie afin de promouvoir la durabilité de ces atouts et leur intégration dans les programmes de développement du tourisme local. Ce modèle, qui comprend dans l'idéal une amélioration décisive des capacités institutionnelles existantes, a vu le jour grâce à deux grandes séries d'intervention : la création d'un système de gestion des données numériques et la préparation d'un plan de gestion du site d'Ani.

PROCESSUS

a) Création d'un système automatisé pour gérer les données numériques relatives à la conservation et pour contrôler et surveiller les sites répertoriés ainsi que les atouts culturels et naturels de la province de Kars. Les activités ont inclus la conception de la structure du système, la mise en marche et le développement du logiciel, l'achat et l'installation du matériel informatique, et la formation des utilisateurs à la fois au niveau local et national. Le système, conçu et réalisé en étroite collaboration avec le Ministère de la culture et du tourisme, qui en était à la fois le principal utilisateur et un bénéficiaire direct, et avec les Conseils régionaux de préservation associés, est le premier outil complet permettant la numérisation du patrimoine culturel de l'Anatolie orientale. Il constituera un repère pour le développement de structures similaires dans la région.

b) Préparation d'un plan de gestion pour le site d'Ani, le principal atout culturel et potentiellement la plus importante attraction culturelle de la zone concernée par le projet. La planification de la gestion des sites est un sujet relativement nouveau pour la Turquie, les premières dispositions juridiques ayant été approuvées en 2004 et des réglementations spécifiques introduites en 2005. Depuis, seuls quelques plans de gestion ont été définis en Turquie, sous forme d'ébauches de projets qui ont le plus souvent fait l'objet d'une acquisition externe. Le programme conjoint a non seulement initié et conduit le processus de définition du projet de plan de gestion, mais il a aussi fourni une assistance technique et activé des partenariats entre tous les acteurs concernés en suivant une approche participative inclusive. Il convient de souligner qu'il s'agit du premier plan

Résultats

Les activités mentionnées ci-dessus ont entraîné des progrès décisifs dans la sauvegarde et la gestion des sites culturels et naturels de la zone concernée par le projet, tout en ouvrant la voie à leur intégration durable dans les programmes de développement du tourisme local. La création du système automatisé de numérisation du patrimoine culturel local a accéléré la création du Conseil régional de préservation de Kars, prévu depuis longtemps par le Ministère de la culture et du tourisme et instauré en 2011. De plus, ces activités ont eu des résultats significatifs en termes de formation, de renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles, de sensibilisation, et de création de partenariats entre les autorités étatiques centrales, les agences gouvernementales locales et les parties prenantes du secteur universitaire et de la société civile. Les activités relevant du Plan de gestion du site d'Ani ont engendré une augmentation des fonds alloués par le Ministère de la culture et du tourisme à la conservation et à la restauration du site. Le processus de planification de la gestion du site d'Ani est une réussite remarquable de par sa méthodologie respectueuse des normes internationales et son action directe sur les structures et les capacités des institutions compétentes.



■ Amélioration de la sauvegarde et de la gestion des sites culturels.

■ Intégration durable dans les programmes de développement du tourisme local.



Schéma directeur du tourisme pour Kars et Initiatives

de développement économique local en faveur de l'essor du tourisme –
Programme de subventions (LDITD)

Site archéologique d'Ani / Planification de la gestion du site © PC F-OMD Turquie

- Promotion d'outils pour encourager l'entrée des femmes sur le marché du travail.

- Mobilisation de partenariats entre les ONG et les institutions gouvernementales.

- Amélioration des partenariats public/privé dans le domaine du tourisme.

CONTEXTE

À partir de documents stratégiques nationaux comme le 9e Plan de développement de la Turquie, le Plan d'action en faveur du tourisme (2007-2013), la Stratégie pour le tourisme 2023 et le Plan d'action municipal de Kars, un Rapport de diagnostic a été préparé sur Kars afin d'évaluer la situation actuelle du secteur touristique.

Suite à ce rapport, une stratégie pour un tourisme durable a été élaborée afin de définir les objectifs destinés à atténuer les contraintes et à tirer profit des occasions qui se présentaient et des éléments clés du succès touristique. Ainsi, la stratégie pour le développement du tourisme s'est concentrée sur la définition de produits, de destinations et de stratégies promotionnelles qui tiennent compte des ressources humaines. Un plan d'action a été préparé pour la période 2012-2013 conformément au calendrier de la Stratégie pour le tourisme de la Turquie. Les programmes composant le Plan d'action se sont fondés sur l'analyse des divergences entre la situation actuelle et la situation désirée, laquelle est censée être atteinte d'ici 2023. Le Plan d'action prévoit d'appliquer la stratégie de développement touristique définie pour la région en prenant en considération l'égalité des sexes, la réduction de la pauvreté et le développement durable comme facteurs essentiels.

PROCESSUS

Le programme conjoint visait à développer l'appropriation nationale grâce à une bonne cohésion de ses résultats et à renforcer les capacités locales afin que le développement du tourisme durable se poursuive au-delà du projet. Les études dans ce domaine ont révélé que les compétences des acteurs locaux n'étaient pas suffisantes pour maintenir l'élan impulsé durant le projet. Le capital social, qui renvoie à des liens au sein et entre les réseaux sociaux, n'avait pas non plus percé dans la région. Pour cette raison, un Programme de subventions, considéré comme un outil de renforcement des compétences et du capital social, a été lancé à destination des sociétés civiles de Kars. Cet outil doit contribuer non seulement à renforcer les capacités des groupes d'acteurs, mais aussi à faciliter la mise en œuvre des actions identifiées dans le cadre du programme conjoint.

En accord avec les résultats et les activités complémentaires du programme conjoint, un Programme de soutien inclus dans le plan d'activité a été prévu. Prenant en compte à la fois les progrès des activités et les critiques émises par les parties prenantes locales, un programme de subventions baptisé « Initiatives de développement économique local en faveur de l'essor du tourisme à Kars » a été créé afin de soutenir les petits efforts infrastructurels et organisationnels qui

répondront aux besoins immédiats qu'entraîne la poursuite du développement de l'industrie touristique de Kars, en particulier le tourisme culturel, hivernal et naturel.

Des activités sélectionnées ont encouragé le renforcement des capacités institutionnelles, le développement de produits et les activités génératrices de revenus pour les femmes. Une attention particulière a été accordée aux communautés rurales pauvres ou défavorisées et aux régions présentant un fort potentiel touristique naturel. Des initiatives de développement local ont porté sur des actions de modeste envergure capables de susciter un plus grand essor économique à Kars et dans ses environs.

Résultats

Les activités suggérées dans les propositions de projet ont eu un impact concret sur le potentiel touristique de Kars. D'une manière générale, les initiatives ont porté entre autres sur les petits besoins infrastructurels et organisationnels les plus urgents pour assurer le développement du tourisme dans le cadre de la proposition de projet ; l'amélioration des partenariats publics/privé dans le domaine du tourisme ; la sensibilisation à l'importance du tourisme pour le développement économique de Kars, et le soutien d'actions collectives menées par les acteurs du tourisme pour améliorer les partenariats public/privé. Plus concrètement, un circuit touristique alternatif intégrant les atouts culturels de Kars ainsi que les personnages historiques célèbres de la littérature a été conçu. En accord avec l'élaboration de la stratégie à long terme pour le tourisme, qui se concentrait sur la saison hivernale, une zone réservée à la pratique du snowboard a été aménagée à titre de produit touristique hivernal alternatif, en même temps que des activités de renforcement des capacités étaient menées auprès des hôtels et des restaurants afin qu'ils améliorent la qualité de leurs services. Des centres de formation et les équipements nécessaires à un emballage conforme aux règles d'hygiène ont été fournis aux producteurs locaux d'oies, tandis qu'un musée du fromage exposant la fabrication traditionnelle locale de ce produit et déterminant les inventaires à réaliser dans ce domaine était créé. Le programme conjoint a promu la fabrication de produits en feutre et de poupées en tenue traditionnelle, tous étant perçus comme des outils importants pour encourager l'accès des femmes au marché du travail. Les programmes de formation ont été organisés en coopération avec les municipalités. Cerise sur le gâteau, les projets ont mobilisé des partenariats entre des ONG et des institutions gouvernementales.

« La culture peut à l'évidence favoriser la croissance économique à travers la création d'emplois, le tourisme et les industries culturelles, en tant que secteur économique important pour la production, la consommation et l'accès. En outre, la culture constitue le substrat social sur la base duquel il est possible de stimuler la créativité, l'innovation, le progrès et le bien-être de l'humanité. En ce sens, la culture peut être considérée comme un moteur du développement humain, du point de vue de la croissance économique, mais aussi comme un moyen de mener une vie intellectuelle, affective, morale et spirituelle plus satisfaisante. »

Extraits des Termes de référence du volet thématique « Culture et développement » du F-OMD



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



<http://www.unesco.org>
<http://www.mdgfund.org>

Publié par le Secteur de la culture de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).
7, Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

© UNESCO 2012 Tous droits réservés. CLT-2013/WS/5

Cette publication est disponible en anglais (langue originale) et en français sur notre site Web : www.unesco.org/new/mdgf

Pour de plus amples informations, merci de contacter :

Dorine Dubois : d.dubois@unesco.org Maria Gropa : m.gropa@unesco.org Caroline Munier : c.munier@unesco.org