



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

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

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

Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、  
科学及文化组织

Diversity of  
Cultural Expressions

Diversité  
des expressions  
culturelles

Diversidad  
de las expresiones  
culturales

Разнообразие форм  
культурного  
самовыражения

تنوع أشكال التعبير  
الثقافي

文化表现形式  
多样性

# 7 CP

**DCE/19/7.CP/INF.9b**

**Paris, 7 mai 2019**

**Original : anglais**

## CONFÉRENCE DES PARTIES À LA CONVENTION SUR LA PROTECTION ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES

**Septième session  
Paris, Siège de l'UNESCO, Salle II  
4 – 7 juin 2019**

### DOCUMENT D'INFORMATION

Le présent document contient le rapport de Mme. Kamara, chargée de l'examen des recommandations de l'évaluation externe du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC).

Examen des recommandations  
de l'évaluation externe du Fonds international  
pour la diversité culturelle (FIDC)

Rapport final, octobre 2018

Yarri Kamara

## TABLE DES MATIERES

ACRONYMES.....	4
INTRODUCTION .....	5
RÉSUMÉ DE L'EXAMEN DES RECOMMANDATIONS.....	6
PREMIÈRE PARTIE : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES RÈGLES DU FIDC .....	16
1. Adopter une définition plus restreinte des pays en développement .....	16
2. Promouvoir les initiatives régionales .....	18
3. Introduire un programme de patronage.....	20
4. Introduire un appel à notes conceptuelles .....	22
5. Ajouter de nouveaux critères au système de notation des propositions .....	26
6. Renforcement des capacités des candidats.....	27
7. Porter d'avantage d'attention aux capacités des partenaires des projets .....	31
8. Discrimination positive pour améliorer la représentation des femmes .....	32
DEUXIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'APPRENTISSAGE ET LA LEVÉE DE FONDS	35
9. Mener une analyse des ressources humaines .....	35
10. Ressources d'apprentissage .....	36
11. Évaluation indépendante des projets du FIDC.....	38
12. Renforcer la place des contributions des Parties dans la stratégie de levée de fonds.....	40
13. Respect de la contribution de 1 %.....	41
14. Réexamen de la stratégie de levée de fonds et de communication .....	42
TROISIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES .....	45
15. Rôle et capacités des commissions nationales .....	45
16. Améliorer la coopération avec les bureaux hors Siège .....	48
17. Prendre en compte le FIDC dans les Rapports périodiques quadriennaux.....	49
18. Maximiser le potentiel de la Convention comme outil de plaidoyer.....	49
QUATRIÈME PARTIE : ORDRE DE PRIORITÉ DES RECOMMANDATIONS.....	51
ANNEXE 1 : Personnes consultées.....	53

## ACRONYMES

ACP	Pays d’Afrique, Caraïbes et Pacifique
CAD	Comité d’aide au développement (OCDE)
IDH	Indice de développement humain
FIDC	Fonds international pour la diversité culturelle
FIPC	Fonds international pour la promotion de la culture
IGC	Comité intergouvernemental
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RH	Ressources Humaines
UE	Union européenne

## INTRODUCTION

1. Une évaluation externe du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) a été réalisée en 2017. Le [rapport d'évaluation](#) formule 21 recommandations pour améliorer l'efficacité du FIDC. Le présent rapport examine chacune de ces 21 recommandations afin de déterminer les implications de leur mise en œuvre et de proposer des mesures en vue de cette mise en œuvre ou, le cas échéant, une alternative aux recommandations.
2. Un tableau synthétique de l'analyse des recommandations issues de l'évaluation est présenté après l'introduction, en conservant la numérotation originelle des recommandations dans le rapport d'évaluation. Dans l'analyse détaillée qui suit, en revanche, les recommandations sont réorganisées de manière thématique en fonction du sujet opérationnel sur lequel elles portent, à savoir : (1) les règles du FIDC : qui peut solliciter l'aide du FIDC, le processus de sélection et le soutien des demandeurs ; (2) l'apprentissage et la levée de fonds ; (3) les processus impliquant les parties prenantes : les relations du FIDC avec les commissions nationales, les bureaux hors Siège et, plus généralement, la Convention de 2005. Les recommandations portant sur un problème identique sont examinées conjointement dans les tableaux d'analyse détaillée. C'est pourquoi il y a en tout seulement 18 tableaux d'analyse des recommandations et non 21.
3. L'analyse des recommandations est basée sur : l'examen de la documentation, des entretiens avec des informateurs essentiels et, le cas échéant, une analyse des données. L'analyse des recommandations relatives aux règles du FIDC a été présentée de manière approfondie au panel d'experts lors d'une réunion au Siège de l'UNESCO le 19 juillet 2018 et un consensus a été atteint sur les options à privilégier. Le panel d'experts a également fourni des avis sur les recommandations concernant l'apprentissage et la levée de fonds et les processus impliquant les parties prenantes.
4. Chaque recommandation est examinée au moyen d'un tableau analytique qui :
  - présente la recommandation, telle que formulée dans le rapport d'évaluation, avec son numéro originel ;
  - décrit le problème sous-jacent que la recommandation issue de l'évaluation vise à résoudre. Cela permet de réfléchir, le cas échéant, à d'autres possibilités d'action ;
  - analyse le degré d'urgence ou d'importance stratégique de chaque recommandation pour le FIDC. Les recommandations particulièrement pertinentes dans l'optique de la viabilité future du FIDC sont décrites comme présentant un niveau d'urgence/d'importance stratégique élevé. Le niveau de risque que pose la mise en œuvre de la recommandation, telle que formulée dans l'évaluation, est aussi analysé. La mise en œuvre des recommandations susceptibles de poser des risques pour le Fonds ne devrait être envisagée que si elles présentent aussi une importance stratégique élevée ;
  - présente des données et faits pertinents au sujet de chaque recommandation, suivis par une analyse ;
  - et si, au terme de l'analyse, une recommandation ne présente aucun problème particulier, suggère les mesures à adopter pour mettre en œuvre cette recommandation. En revanche, si l'analyse met en lumière certains problèmes, d'autres mesures sont suggérées en analysant les avantages et les inconvénients de chaque option.
5. La dernière section du rapport est consacrée aux recommandations qui présentent le niveau d'urgence le plus élevé et devraient donc être traitées en premier.

## RÉSUMÉ DE L'EXAMEN DES RECOMMANDATIONS

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 1</p> <p>Envisager de concentrer le soutien du FIDC sur les pays à faibles/moyens revenus qui disposent d'opportunités de financement restreintes dans le domaine de la culture, en utilisant d'autres listes de référence telles que l'Indice de développement humain (IDH) du PNUD ou le CAD. (Voir section 1)</p>	faible	élevé	<p>(a) Ne pas mettre en œuvre. Maintenir le statu quo pour le moment et surveiller la proportion de projets concernant des pays en développement dont l'IDH est plus élevé.</p> <p>(b) S'il apparaît que les pays à plus hauts revenus commencent à bénéficier systématiquement (sur une période de trois ans ou plus) d'un nombre <u>disproportionné</u> de projets, introduire une discrimination positive en faveur des pays avec un développement humain faible</p>	Aucune
<p>Rec. 2</p> <p>Envisager de promouvoir activement et/ou de donner la priorité aux initiatives régionales à travers le FIDC afin d'encourager une plus grande coopération internationale (conformément à l'article 12 de la Convention) et de toucher plus de pays pour répondre ainsi aux besoins et aux attentes de plus de Parties et de porteurs de projet potentiels. (Voir section 2)</p>	faible	faible	<p>(a) Ne pas mettre en œuvre de mesures actives de promotion ou d'établissement de priorités. Maintenir le statu quo et, lors de l'annonce de l'appel à projets, encourager les projets régionaux</p> <p>(b) Attendre l'évaluation d'un corpus de projets régionaux pour déterminer si l'enveloppe actuelle de financement de 100 000 dollars des États-Unis est trop restrictive pour les projets régionaux</p>	Aucune

<sup>1</sup> Risque posé par la mise en œuvre de la recommandation issue de l'évaluation.

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 3 Introduire un programme de patronage du FIDC pour les projets mis en œuvre dans les pays avec un développement humain élevé et pour lesquels le FIDC n'est pas aussi pertinent que pour les pays avec un développement humain faible disposant d'opportunités de financement restreintes. (Voir section 3)</p>	faible	moyen	(a) Ne pas introduire un programme de patronage. Accroître la visibilité de la base de données des propositions de projets, afin que les candidats qui le souhaitent puissent utiliser l'évaluation publiquement disponible comme une validation de leur projet	Aucune
<p>Rec. 4 Introduire un appel à notes conceptuelles en complément à l'appel à projets actuel. L'équipe d'évaluation recommande l'adoption d'un appel à notes conceptuelles consistant en une candidature brève de 2-3 pages accompagnée d'un budget simple et axée sur deux éléments : une synthèse de la proposition de projet présentée dans le cadre d'une théorie du changement simple reflétant un processus de changement contextuel plus large, et des éléments prouvant la capacité des partenaires du projet (voir recommandation 21). Les notes conceptuelles seraient soumises en ligne pour être évaluées par les commissions nationales. Après un premier tri, 15 à 20 candidats maximum seraient invités à soumettre une demande complète selon la procédure actuelle. (Voir section 4)</p>	faible/ moyen	moyen	<p>(a) Ne pas introduire de notes conceptuelles et restreindre l'information sur les candidatures à laquelle les commissions nationales doivent avoir accès</p> <p>(b) Fournir des statistiques sur les chances de sélection des projets candidats</p> <p>(c) Veiller à assurer la simplicité des formulaires de candidature</p>	Aucune

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 5 Collaborer avec les commissions nationales afin de renforcer leur rôle, conformément aux Orientations, dans des domaines concrets tels que la création et la coordination du groupe de présélection (conformément aux articles 12.2 et 12.3 des Orientations). (Voir section 15)</p>	moyen/ élevé	faible	<p>(a) Simplifier le formulaire de présélection des commissions nationales en supprimant la section 5</p> <p>(b) Inviter l'IGC à examiner la possibilité pour le Secrétariat de recourir aux points de contact nationaux de la Convention de 2005 lorsqu'une commission nationale ne parvient pas à achever la présélection dans le délai imparti</p>	Aucune
<p>Rec. 6 Ajouter des critères au système de notation des propositions en vue de promouvoir certains thèmes stratégiques et/ou régions géographiques pour affiner la sélection des projets et de réduire le problème posé par la décision des 30 points ainsi que le déséquilibre géographique. (Voir section 5)</p>	faible	faible	<p>(a) Charger le coordinateur du groupe de présélection d'attribuer un point supplémentaire aux propositions dont la notation est proche du niveau recommandé et qui émanent de pays n'ayant encore jamais reçu un financement</p> <p>(b) Revoir la règle actuelle des 30 points en vertu de laquelle toute proposition obtenant au moins 30 points peut prétendre à un financement, en précisant que les propositions les mieux notées obtenant au moins 30 points bénéficieront d'une recommandation en ce sens <u>dans la limite des fonds disponibles</u></p>	Aucune
<p>Rec. 7 Intégrer une question particulière sur le FIDC au sein des Rapports périodiques quadriennaux afin de veiller à ce que les projets du FIDC y figurent systématiquement et de rendre plus explicite le lien existant entre le Fonds et la mise en œuvre de la Convention de 2005. (Voir section 17)</p>	--	--	Cette recommandation est déjà mise en œuvre	--

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 8 Mener une analyse des ressources humaines du Secrétariat en vue de répondre aux besoins du FIDC et de renforcer les capacités du Secrétariat (conformément à la recommandation 31 d'IOS). Le renforcement des capacités de levée de fonds de l'équipe est particulièrement important pour l'avenir du Fonds et pour maximiser les efforts à ce jour. (Voir section 9)</p>	élevé	faible	(a) Commanditer une analyse des ressources humaines pour le FIDC. Charger un conseiller principal en ressources humaines de réaliser des entretiens individuels et/ou de groupe avec le personnel, de procéder à un examen des activités de levée de fonds et des outils de suivi et d'évaluation, et de présenter ses résultats et conclusions au moyen d'un atelier interactif	4 000 dollars pour l'analyse des RH + financement requis pour la mise en œuvre des recommandations

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 9 Renforcer les capacités des commissions nationales, compte tenu de leur rôle clé dans le processus de soumission de demandes, en vue d'améliorer le processus de sélection et d'éviter le rejet de projets de qualité. La nomination par chaque commission nationale d'un point focal chargé de coordonner les problèmes liés au FIDC pendant deux ans minimum, qui s'assurerait de transmettre les connaissances et les dossiers à son remplaçant en cas de départ, constituerait un grand pas en avant. (Voir section 15)</p>	moyen/ élevé	faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Le Secrétariat devrait communiquer régulièrement des indicateurs sur le suivi de la présélection effectuée par les commissions nationales</li> <li>(b) Pendant le cycle 2019, le Secrétariat devrait passer en revue les processus actuels de communication avec les commissions nationales</li> <li>(c) En 2019 ou 2020, le Secrétariat devrait mettre à profit la réunion annuelle des commissions nationales au Siège de l'UNESCO pour présenter le FIDC et le processus de présélection</li> <li>(d) Pendant le cycle 2020, le Secrétariat devrait effectuer une analyse de la qualité de la présélection en chargeant le panel d'experts d'évaluer un échantillon aléatoire des demandes rejetées par les commissions nationales</li> <li>(e) Si cette analyse révèle l'existence de problèmes en termes de qualité, établir un programme de formation à l'intention des commissions nationales aux capacités les plus faibles</li> <li>(f) Si les indicateurs de performance des commissions nationales ne montrent pas une amélioration suffisante lors de la prochaine évaluation globale du FIDC, inviter l'IGC à réfléchir à la possibilité de transférer les responsabilités des commissions nationales à d'autres voies officielles, comme les points de contact nationaux de la Convention de 2005</li> </ul>	Coût des évaluations supplémentaires du panel d'experts en 2020. Coût éventuel du programme de formation pour les commissions nationales après 2020

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 10 Collaborer avec les bureaux hors Siège afin de veiller, d'une part, à ce que l'UNESCO maximise leur chance de faire financer un projet par le FIDC (par exemple via une visibilité accrue, un contact renforcé avec le secteur local de la culture et une meilleure compréhension du contexte) et d'autre part, à ce que les projets sachent ce qu'ils peuvent (et doivent) attendre des bureaux hors Siège (particulièrement en matière d'assistance et d'implication au cours des processus de diffusion, de communication et de mise en œuvre). (Voir section 16)</p>	moyen	faible	(a) Le Secrétariat devrait réexaminer les processus actuels de communication avec les bureaux hors Siège	Aucune
<p>Rec. 11 Développer des actions de renforcement des capacités destinées aux pays dont les chances de financement sont limitées dans le secteur de la culture ou n'ayant jamais bénéficié du FIDC. (Voir section 6)</p>	moyen	faible	<p>(a) Mettre en œuvre une formation en personne sur le FIDC via le programme de renforcement des capacités de la Convention de 2005. Intégrer une session d'une journée consacrée au FIDC dans tous les programmes de formation associés à la Convention de 2005</p> <p>(b) Encourager les bureaux hors Siège qui le peuvent à renforcer leurs capacités</p> <p>(c) Produire des vidéos en ligne, notamment sur : (1) la présentation visuelle du guide de présélection ; et (2) les lacunes fréquentes et les éléments positifs des propositions de projets</p> <p>(d) Examiner les possibilités de développer une formation en ligne plus détaillée en conjonction avec d'autres institutions de financement de la culture</p>	Coût des activités existantes de renforcement des capacités. Coût de développement d'outils de formation en ligne

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 12 Fournir des ressources pour que le Secrétariat puisse entreprendre de grandes mesures afin de transformer le FIDC en un « fonds basé sur l'apprentissage » à travers des actions visant à mettre l'apprentissage et la réflexion au cœur de la stratégie du Fonds, y compris par le recrutement de professionnels dédiés au suivi et à l'évaluation des projets. (Voir section 10)</p>	élevé	faible	<p>(a) Inviter l'IGC à s'engager à affecter des ressources à la mise en œuvre des options chiffrées de renforcement des capacités d'apprentissage résultant de l'analyse des ressources humaines mentionnée dans la Rec. 8</p> <p>(b) Pour 2019, inviter l'IGC à engager jusqu'à 30 000 dollars des fonds non alloués, pour concevoir à nouveau un système global de suivi et d'évaluation, et le tester.</p> <p>(c) Inviter l'IGC à s'engager à allouer régulièrement un pourcentage du financement des projets FIDC ou de l'ensemble des revenus du FIDC à l'apprentissage (suivi et évaluation des ressources humaines, des outils et des produits)</p> <p>(d) Le Secrétariat devrait entreprendre un examen rapide des pratiques d'autres organisations ayant une solide culture de l'apprentissage du financement de la culture ou du changement social afin d'identifier les pratiques susceptibles de renforcer les systèmes existants</p>	<p>Un taux de référence suggère 78 000 dollars de dépenses de suivi et d'évaluation par an pour 600 000 dollars de financement de projets</p>
<p>Rec. 13 Envisager l'organisation d'évaluations indépendantes et aléatoires des projets du FIDC afin de bâtir une base de connaissances sur les projets et de tirer des enseignements des différentes expériences. (Voir section 11)</p>	élevé	faible	<p>(a) Affecter un montant équivalent à 3 % du financement de projets (soit environ 18 000 dollars par an pour un financement de projets de 600 000 dollars) à des évaluations indépendantes de projets commanditées par le FIDC</p>	<p>Montant équivalent à 3 % du financement de projets par an. N.B. : à prélever sur le budget global de suivi et d'évaluation (Rec. 12)</p>

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 14</p> <p>Entreprendre des mesures afin d'exploiter pleinement le potentiel de la Convention comme outil de plaidoyer auprès des acteurs de la société civile. Ces mesures pourraient prendre la forme d'activités d'information, de formation et de sensibilisation sur l'importance de défendre la contribution de la culture en matière d'économie, ainsi que sur les liens existants entre les actions de projets menées par les entités culturelles et leur impact sur les questions politiques affectant la mise en œuvre de la Convention. (Voir section 18)</p>	faible	faible	<p>(a) Veiller à ce que la nouvelle stratégie de levée de fonds envisage des moyens de faire participer les bénéficiaires antérieurs d'un financement du FIDC aux activités de levée de fonds</p> <p>(b) Organiser tous les 2 ou 4 ans des événements régionaux ou internationaux pour faciliter la mise en réseau entre bénéficiaires du soutien du FIDC</p>	Coût de l'organisation d'événements régionaux ou internationaux tous les 2 ou 4 ans
<p>Rec. 15</p> <p>Adopter des mesures de discrimination positive afin de favoriser les propositions de projets incluant des actions concrètes visant à accroître la représentation des femmes dans des domaines clés de la vie culturelle et/ou remettant en cause les rôles traditionnels des femmes. (Voir section 8)</p>	moyen/ élevé	faible	<p>(a) Inclure un appel spécial à projets visant à faire évoluer favorablement les inégalités de genre dans les appels du FIDC</p> <p>(b) Introduire des indicateurs ventilés par genre parmi les outils de suivi et d'évaluation</p> <p>(c) Développer des ressources de savoir sur le genre à l'intention des demandeurs et du panel d'experts</p> <p>(d) Inclure une session sur le genre dans la réunion initiale du panel d'experts</p>	Aucune
<p>Rec. 16</p> <p>Réviser la stratégie de levée de fonds actuelle afin qu'elle se consacre davantage aux contributions des Parties et à l'étude plus précise de leur implication, en tenant compte du fait que toutes les Parties ne disposent pas des mêmes capacités et ressources. (Voir section 12)</p>	élevé	faible	<p>(a) Le Secrétariat devrait entreprendre une analyse des facteurs qui influencent les contributions des Parties</p> <p>(b) À l'avenir, le Secrétariat devrait solliciter régulièrement un retour d'information d'un échantillon de 6 à 10 Parties sur l'ensemble des matériels de communication</p>	Aucune

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
Rec. 17 S'efforcer de respecter la contribution visée de 1 % (art. 18.3 et 18.7) afin de renforcer la viabilité du Fonds et d'endiguer la tendance à la baisse observée ces cinq dernières années. (Voir section 13)	élevé	faible	(a) Mettre de nouveau l'accent sur la contribution visée de 1 % dans la stratégie de levée de fonds en direction des Parties  (b) Le Secrétariat devrait passer en revue la communication actuelle visant à encourager les contributions afin de déterminer si les Parties reçoivent en temps voulu des rappels au sujet de leurs contributions	Aucune
Rec. 18 Consolider la stratégie de levée de fonds du FIDC en y intégrant une dimension analytique en vue d'établir un lien clair entre les matériels de communication et les objectifs concrets de levée de fonds (en particulier ceux relatifs aux contributions des Parties). (Voir section 14)	élevé	faible	(a) Commanditer une étude en vue de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de levée de fonds et de communication. Cette étude inclura un bilan de la stratégie précédente  (b) Inviter l'IGC à s'engager à mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de levée de fonds	65 000 dollars pour le développement de la stratégie ; <u>au moins</u> 10 % du revenu cible pour la mise en œuvre de la stratégie de levée de fonds
Rec. 19 Modifier l'objectif de réussite actuel qui vise à obtenir des contributions de 50 % des Parties. En ce sens, au lieu d'œuvrer afin qu'au moins la moitié des Parties à la Convention contribue au Fonds, l'objectif serait d'obtenir des contributions régulières conformes à la suggestion de 1 % (art. 18.3 et 18.7). (Voir section 13)	élevé	faible	(a) Limiter dans le temps (à trois ans par exemple) l'objectif de contributions de 50 % des Parties. Dans les matériels de communication, indiquer quelles Parties ont contribué au Fonds dans ce délai afin d'encourager le renouvellement des contributions	Aucune

<i>Recommandations issues de l'évaluation externe</i>	<i>Degré d'urgence/ importance stratégique</i>	<i>Risque posé par la mise en œuvre<sup>1</sup></i>	<i>Recommandations du présent document</i>	<i>Implications en termes de coûts</i>
<p>Rec. 20 Renforcer l'utilisation des matériels de communication sur le FIDC. La première étape pourrait ainsi consister à analyser la mise en œuvre des différentes phases de la stratégie de communication afin d'identifier ses points forts et les points à améliorer. (Voir section 14)</p>	élevé	faible	<p>(a) Commanditer une étude en vue de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de levée de fonds et de communication. Cette étude inclura un bilan de la stratégie précédente</p> <p>(b) Inviter l'IGC à s'engager à mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de levée de fonds</p>	Voir Rec. 18
<p>Rec. 21 Consacrer plus d'attention à la capacité des partenaires des projets et y accorder plus de poids dans le processus de sélection. (...) Inclure des éléments prouvant la capacité des partenaires (expérience, connaissance du secteur, résultats passés et implication dans des réseaux). (Voir section 7)</p>	moyen/ élevé	faible	<p>(a) Inclure dans le formulaire de demande un tableau réservé à la fourniture d'informations sur au moins deux projets similaires</p> <p>(b) Introduire dans le formulaire de demande un tableau structuré pour recueillir des informations sur les partenaires des candidats et assurer ainsi la fourniture d'informations plus complètes à cet égard</p> <p>(c) Porter à au moins 10 % le coefficient de la note concernant les capacités des candidats dans l'évaluation des propositions</p>	Aucune

## PREMIÈRE PARTIE : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES RÈGLES DU FIDC

### 1. Adopter une définition plus restreinte des pays en développement

#### **Recommandation**

REC. 1 : Envisager de concentrer le soutien du FIDC sur les pays à faibles/moyens revenus qui disposent d'opportunités de financement restreintes dans le domaine de la culture, en utilisant d'autres listes de référence telles que l'Indice de développement humain (IDH) du PNUD ou la liste du CAD de l'OCDE.

#### **Problème visé par la recommandation**

Le FIDC ne dispose que de fonds très limités pour les projets chaque année. Concentrer le soutien en s'appuyant sur une définition plus restreinte des pays en développement aiderait à garantir que le financement aille aux pays qui présentent les besoins les plus importants.

#### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : faible*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : élevé. Découragement potentiel des donateurs (Parties)*

#### **Faits et données**

Exclure les pays ayant un indice de développement humain élevé reviendrait à exclure 46 pays actuellement éligibles<sup>2</sup>, tandis que l'utilisation de la définition du CAD se traduirait (en janvier 2018) par l'exclusion de 12 pays actuellement éligibles<sup>3</sup>. L'emploi de la définition de l'IDH entraînerait en particulier l'exclusion quasi totale de deux régions : 8 des 10 pays d'Europe actuellement éligibles seraient exclus, et 25 des 32 pays d'Amérique latine et des Caraïbes actuellement éligibles seraient exclus.

Au cours des huit cycles de financement, 35 % des projets (34 sur 97) soutenus concernaient des pays avec un développement humain élevé représentant 42 % des pays éligibles du FIDC. Si l'on considère uniquement les cycles 4 à 8, la proportion demeure la même (13 projets sur 36). Les pays avec un développement humain élevé ne sont donc pas actuellement surreprésentés dans la distribution des projets.

#### **Analyse**

Il est peu probable que la mise en œuvre de cette recommandation contribuerait à l'amélioration du FIDC. Le caractère inclusif du FIDC est un facteur de rassemblement permettant d'obtenir l'appui d'un nombre maximum de Parties à la Convention de 2005. Utiliser une liste plus restrictive des pays éligibles pourrait avoir un effet dissuasif sur les donations des Parties et susciter un sentiment de frustration parmi les pays à moyens revenus, en particulier dans la région ALC.

<sup>2</sup> Albanie, Algérie, Antigua-et-Barbuda, Argentine, Arménie, Azerbaïdjan, Bahamas, Barbade, Bélarus, Belize, Bosnie-Herzégovine, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Costa Rica, Cuba, Dominique, Émirats arabes unis, Équateur, Géorgie, Grenade, Jamaïque, Jordanie, Koweït, ex-République yougoslave de Macédoine, Maurice, Mexique, Mongolie, Monténégro, Oman, Panama, Pérou, Qatar, République dominicaine, République de Corée, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les Grenadines, Samoa, Serbie, Seychelles, Trinité-et-Tobago, Tunisie, Ukraine, Uruguay et Venezuela.

<sup>3</sup> Bahamas, Barbade, Chili, Émirats arabes unis, Koweït, Oman, Qatar, République de Corée, Saint-Kitts-et-Nevis, Seychelles, Trinité-et-Tobago et Uruguay. Antigua-et-Barbuda pourrait être exclu en 2020.

Bien que le FIDC ait été créé pour répondre spécifiquement aux besoins des pays en développement, et bien que l'ensemble de l'UNESCO contribue à la réalisation des objectifs de développement plus généraux de l'ONU, le mandat de l'UNESCO et l'objectif ultime de la Convention de 2005 ne sont pas axés strictement sur le développement mais sur la culture. Par conséquent, les indicateurs utilisés pour établir le classement IDH et la liste du CAD ne reflètent pas nécessairement de façon exacte les besoins en termes de politique culturelle. Un indicateur reposant par exemple sur les dépenses publiques par habitant dans le domaine de la culture serait sans doute mieux adapté pour identifier les pays ayant le plus besoin d'un financement du FIDC. Malheureusement, on ne dispose pas de données statistiques de ce type sous une forme harmonisée pour l'ensemble des pays.

Limiter le nombre de bénéficiaires potentiels du FIDC, notamment en s'appuyant sur la définition de l'IDH qui aboutit à exclure un grand nombre de pays de la région ALC, réduirait également les possibilités d'apprentissage et de collaboration Sud-Sud dans le cadre des projets soutenus par le FIDC.

L'utilisation de la liste du CAD créerait certainement moins de problèmes que l'emploi des critères plus restrictifs sur lesquels repose l'IDH mais les avantages potentiels d'un tel changement ne sont pas suffisamment convaincants. On peut soutenir en outre que les pays éligibles les plus riches ont déjà preuve d'un certain degré d'auto-exclusion : le Fonds n'a jamais reçu de demande de financement de la Chine, de la Corée, du Koweït ou du Qatar, par exemple.

Les avantages et les inconvénients de la recommandation, ainsi que deux autres options, sont examinés ci-dessous. Quelle que soit l'option retenue, le Secrétariat devrait surveiller en permanence le pourcentage de projets bénéficiant à des pays en développement ayant un IDH plus élevé et adopter des mesures correctives dans l'éventualité où les pays plus riches deviendraient systématiquement bénéficiaires (sur une période de trois ans ou plus) d'un nombre disproportionné de projets.

***Première option (recommandation issue de l'évaluation externe)***

Adopter la liste de référence des pays en développement de l'IDH ou du CAD.

***Deuxième option***

Introduire une forme de discrimination positive au profit des pays avec un développement humain faible ou moyen, par exemple en attribuant automatiquement un ou deux points supplémentaires aux pays qui appartiennent à ces catégories. Justification : donner aux pays avec un développement humain faible ou moyen un léger avantage dans la concurrence pour l'obtention d'un soutien du FIDC avec les pays avec un développement humain élevé, qui disposent en général d'acteurs culturels ayant de plus grandes capacités de développement de propositions et des possibilités plus nombreuses d'accéder à un financement.

***Troisième option***

Maintenir le statu quo. Justification : le problème fondamental sous-jacent est la limitation des fonds mis à la disposition du FIDC. D'autres mesures pourraient y remédier. Réduire le nombre de pays éligibles reviendrait uniquement à agir sur la demande et non sur l'offre. Cela risquerait en outre d'avoir un effet dissuasif sur les donations des Parties.

Première option : adopter une liste plus restrictive	Deuxième option : discrimination positive	Troisième option : maintenir le statu quo
<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pays à faibles revenus auraient 74 % de chances de plus d'obtenir un financement du FIDC en excluant 46 pays avec un développement humain élevé, et 12 % de chances de plus en excluant 12 pays du CAD</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pays à faibles revenus auraient 5 % de chances de plus d'obtenir un financement du FIDC si un point supplémentaire leur est alloué, et 10 % de chances de plus avec deux points supplémentaires</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le FIDC conserve pleinement son caractère inclusif, sans risque de dissuader les donateurs</li> </ul>
<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet dissuasif sur les donateurs (parmi les Parties) ce qui, dans le contexte actuel, constitue un risque important pour le FIDC</li> <li>- Une certaine rupture avec le mandat de l'UNESCO et l'esprit de la Convention de 2005</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'un certain mécontentement des donateurs mais non d'un découragement total de leur part</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque que les pays à faibles revenus soient « supplantés » par les autres, bien que les données actuelles montrent que tel n'est pas le cas</li> </ul>
<p><b>Option recommandée par le panel d'experts</b></p> <p>Troisième option : maintenir le statu quo. Surveiller le pourcentage de projets bénéficiant aux pays en développement dont l'IDH est plus élevé et, dans l'éventualité où ces pays deviendraient systématiquement bénéficiaires (sur une période de trois ans ou plus) d'un nombre <u>disproportionné</u> de projets, appliquer l'option 2.</p>		

## 2. Promouvoir les initiatives régionales

<p><b>Recommandation</b></p> <p>REC. 2 : Envisager de promouvoir activement et/ou de donner la priorité aux initiatives régionales à travers le FIDC afin d'encourager une plus grande coopération internationale (conformément à l'article 12 de la Convention) et de toucher plus de pays pour répondre ainsi aux besoins et aux attentes de plus de Parties et de porteurs de projet potentiels.</p>
<p><b>Problème visé par la recommandation</b></p> <p>Trop peu de pays bénéficient du soutien du FIDC.</p>
<p><b>Implications de la recommandation</b></p> <p><i>Degré d'urgence/importance stratégique : faible</i>  <i>Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible</i></p> <p><b>Faits et données</b></p> <p>Au bout de huit cycles de financement, seulement un peu plus de 50 % des pays éligibles (57 sur 108) ont bénéficié jusqu'ici du soutien du FIDC, soit comme bénéficiaire principal, soit comme partenaire d'un projet.</p>

Quatre projets régionaux ont bénéficié d'un financement : trois d'entre eux ont été mis en œuvre par des ONG internationales et un par une Partie ayant eu comme partenaires directs les autorités gouvernementales de cinq autres pays. Ces projets régionaux se sont appuyés sur un cofinancement important : pour deux de ces projets, le soutien apporté par le FIDC a représenté moins de 50 % du coût total du projet.

Outre ces quatre projets de portée explicitement régionale, plusieurs autres projets soutenus par le FIDC se sont appuyés sur une collaboration à caractère moins formel avec des institutions et des experts d'autres pays, ou ont été mis en œuvre dans le cadre d'une dynamique régionale plus large. Le formulaire de demande de financement du FIDC prévoit l'attribution de points particuliers aux projets qui cherchent à promouvoir la collaboration Sud-Sud, en récompensant par conséquent les projets régionaux.

À titre de comparaison, le programme ACPCultures+ de l'Union européenne (UE) (qui finance des projets similaires à ceux du FIDC, ainsi que la production de films, et pour lequel les projets candidats doivent avoir des partenaires internationaux) a financé sur un cycle de six années 54 projets ayant des partenaires directs dans 53 des 79 pays ACP<sup>4</sup>. Près de la moitié des bénéficiaires principaux de ces projets appartenaient à des pays européens ne faisant pas partie des pays ACP : il s'agissait soit d'ONG internationales, soit de sociétés de production. Le montant du financement moyen se situait autour de 400 000 euros.

#### *Analyse*

Les initiatives régionales sont souhaitables pour le Fonds, en particulier pour la manière dont elles contribuent à renforcer la collaboration internationale dans le domaine de la culture. Cependant, le montant maximum du financement pouvant être alloué à un projet FIDC est actuellement de 100 000 dollars. Ce montant est sans doute insuffisant pour certains projets plurinationaux ; les chiffres montrent que les deux projets régionaux soutenus par le Fonds à ce jour ont bénéficié d'un cofinancement important. Privilégier fortement les initiatives régionales reviendrait donc à donner la priorité aux projets des ONG internationales ou de pays capables d'apporter un cofinancement important, au détriment des pays à faibles revenus.

L'idée selon laquelle trop peu de pays ont bénéficié d'un soutien du FIDC doit aussi être relativisée ; le bilan du FIDC n'est pas si défavorable par rapport à celui du programme ACPCultures+ de l'UE, dont l'enveloppe de financement était trois fois supérieure à celle du FIDC. Le FIDC lançant un appel à projets tous les ans, la possibilité existe de toucher chaque année de nouveaux pays.

L'expérience des projets montre également qu'une certaine habileté et une communication effective sont nécessaires dès le stade de l'élaboration d'une proposition afin de garantir l'efficacité du partenariat pour toutes les parties. Inciter trop fortement les demandeurs à soumettre des projets régionaux pourrait avoir pour effet d'encourager la constitution hâtive de partenariats et conduire par conséquent à une utilisation inefficace des ressources des pays partenaires.

Les arguments pour et contre cette recommandation, ainsi que deux autres options, sont examinés ci-après.

#### ***Première option (recommandation issue de l'évaluation externe)***

Donner immédiatement la priorité aux initiatives régionales.

<sup>4</sup> Source : Secrétariat du Groupe d'États ACP (2018), *5 ans – Impact, résultats, données : comment le Programme ACPCultures+ a contribué à la structuration des industries culturelles dans les pays ACP*. Ce rapport avance le chiffre d'environ 60 projets sur la base du nombre de pays où ont été menées les activités. Nous employons une définition plus restrictive, en comptant uniquement les pays ACP d'où provenaient les partenaires des projets.

<p><b>Deuxième option</b></p> <p>Attendre que le FIDC dispose lors de chaque cycle d'au moins 1 million de dollars de financement de projets pour envisager la possibilité de soutenir des initiatives régionales d'un budget maximum plus élevé (200 000 dollars par exemple). Entretemps, maintenir le statu quo.</p>		
<p><b>Troisième option</b></p> <p>Maintenir le statu quo. Ne pas créer d'incitation nouvelle pour les initiatives régionales. Plusieurs projets candidats ont déjà une dimension régionale et le formulaire de demande de financement prévoit déjà l'attribution de points à ce sujet.</p>		
<p><b>Analyse des options</b></p>		
<p>Première option : donner immédiatement la priorité aux initiatives régionales</p>	<p>Deuxième option : reporter l'application de la recommandation jusqu'à ce qu'un million de dollars soit disponible par cycle de financement</p>	<p>Troisième option : maintenir le statu quo</p>
<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité de toucher un plus grand nombre de pays avec le même budget</li> <li>- Moyen de stimuler activement la collaboration régionale</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyen d'assurer un niveau de financement mieux adapté des initiatives réellement régionales</li> <li>- Moyen de stimuler activement la collaboration régionale</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-introduction de distorsions. L'évolution des demandes de financement va déjà dans le sens des initiatives régionales</li> </ul>
<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'aboutir à favoriser les projets des ONG internationales et des pays à plus hauts revenus qui disposent de capacités de cofinancement</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité préalable d'une augmentation significative des capacités de financement du FIDC</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune stimulation active de la collaboration régionale</li> </ul>
<p><b>Option recommandée par le panel d'experts</b></p> <p>Troisième option : maintenir le statu quo. Encourager explicitement les initiatives régionales dans l'annonce de l'appel à projets. Attendre l'évaluation d'un corpus de projets régionaux pour déterminer si l'enveloppe actuelle de financement de 100 000 dollars est effectivement insuffisante pour les projets régionaux.</p>		

### 3. Introduire un programme de patronage

<p><b>Recommandation</b></p> <p>REC. 3 : Introduire un programme de patronage du FIDC pour les projets mis en œuvre dans les pays avec un développement humain élevé et pour lesquels le FIDC n'est pas aussi pertinent que pour les pays avec un développement humain faible disposant d'opportunités de financement restreintes.</p>
<p><b>Problème visé par la recommandation</b></p> <p>Cette recommandation vise à fournir une alternative aux pays qui se trouveraient exclus dans</p>

l'éventualité où serait utilisée une définition plus restreinte des pays en développement (recommandation 1).

### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : faible*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : moyen*

*Risque de gaspillage d'efforts*

#### **Analyse**

Si le FIDC adopte une définition plus restreinte des pays en développement, cette recommandation pourrait permettre à certaines propositions évaluées par le panel d'experts du FIDC de bénéficier d'un patronage dont elles se serviraient ensuite pour mobiliser des ressources nationales ou internationales à partir d'autres sources. Et, même si le FIDC n'adopte pas une définition plus restreinte des pays en développement, cette recommandation pourrait s'appliquer aux propositions de bonne qualité qui n'ont pu obtenir un soutien par manque de fonds.

Un programme de patronage serait certainement à même de conférer une plus grande crédibilité à des projets dans certains contextes nationaux. Toutefois, pour qu'un tel programme bénéficie réellement aux soumissionnaires de projets, un degré important de coordination devrait être établi entre l'UNESCO et d'autres bailleurs de fonds potentiels ; et, compte tenu des différences de critères et d'agendas qui existent entre les donateurs internationaux, une telle coordination serait difficile à établir avec succès. En 2011, l'UE a tenté une expérience semblable en créant un « Auction Floor Culture » pour attirer des investisseurs et des donateurs et soutenir des propositions de projets culturels reçues dans le cadre de trois programmes de l'UE « Développement social et humain » « ACP Films » et « ACP Cultures ». Selon un rapport, cette initiative a échoué à attirer des investisseurs<sup>5</sup>.

L'intérêt potentiel de cette recommandation n'est donc pas proportionné au niveau des efforts qui seraient exigés des candidats, du Secrétariat et du panel d'experts. Contrairement à d'autres formes de patronage de l'UNESCO – par exemple, l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial – revenant à décerner un label à des « produits » existants qui bénéficient immédiatement d'un surcroît de notoriété, cette recommandation envisage le patronage d'« idées » qui auraient encore du chemin à faire avant de devenir des réalités.

Les évaluations des propositions de projets sont en outre publiées sur la plate-forme du FIDC. Les soumissionnaires de projets qui le souhaitent peuvent donc déjà faire usage publiquement de l'évaluation positive de leur projet.

Les arguments pour et contre cette recommandation, ainsi qu'une autre option, sont examinés ci-après.

### **Première option (recommandation issue de l'évaluation)**

Introduire un programme de patronage.

### **Deuxième option (alternative)**

N'introduire aucune forme de patronage du FIDC. Examiner comment la base de données sur les demandes reçues par le FIDC pourrait être rendue plus visible, en gardant à l'esprit cependant que certains candidats préfèrent que leur demande et l'évaluation de leur projet restent confidentielles.

<sup>5</sup> Kuhner M. (s. d.), « The role of culture in EU cooperation with ACP countries », IFA Stuttgart.

<b>Analyse des options</b>		
Première option : introduire un programme de patronage	Deuxième option : ne pas introduire de programme de patronage	
<b>AVANTAGES</b> - Ouverture éventuelle (mais avec un degré de probabilité très faible) de nouvelles possibilités de financement des projets conformes aux objectifs du FIDC	<b>AVANTAGES</b> - Aucun travail supplémentaire pour le Secrétariat	
<b>INCONVÉNIENTS</b> - Création de tâches supplémentaires pour le Secrétariat qui est déjà fortement sollicité	<b>INCONVÉNIENTS</b> - Possibilité manquée peut-être de mieux faire connaître le FIDC et la Convention	
<b>Option recommandée par le panel d'experts</b> Deuxième option : ne pas introduire de programme de patronage. Accroître la visibilité de la base de données des demandes de financement de projets, afin de permettre aux demandeurs qui le souhaitent de se servir de l'évaluation accessible au public comme d'une recommandation en leur faveur. Obtenir au préalable le consentement explicite des demandeurs pour la publication de leur demande et de leur évaluation, même lorsque leur dossier n'a pas abouti.		

#### 4. Introduire un appel à notes conceptuelles

<b>Recommandation</b> REC. 4 Introduire un appel à notes conceptuelles en complément à l'appel à projets actuel. L'équipe d'évaluation recommande l'adoption d'un appel à notes conceptuelles consistant en une candidature brève de 2-3 pages accompagnée d'un budget simple et axée sur deux éléments : une synthèse de la proposition de projet présentée dans le cadre d'une théorie du changement simple reflétant un processus de changement contextuel plus large, et des éléments prouvant la capacité des partenaires du projet (voir recommandation 21). Les notes conceptuelles seraient soumises en ligne pour être évaluées par les commissions nationales. Après un premier tri, 15 à 20 candidats maximum seraient invités à soumettre une demande complète selon la procédure actuelle.
<b>Problème visé par la recommandation</b> Le problème principal soulevé par l'évaluation du FIDC est que, s'agissant des chances de sélection, les candidats sont obligés de consacrer un effort trop important à la préparation de dossiers complets. Certains candidats potentiels dotés de capacités moindres risquent par conséquent d'être complètement dissuadés de soumettre une demande de financement. Un problème secondaire est que la sélection et l'analyse des dossiers de demande complets requièrent un effort très important de la part des commissions nationales et du Secrétariat.
<b>Implications de la recommandation</b> <i>Degré d'urgence/importance stratégique : faible/moyen</i> <i>Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : moyen. Pourrait nuire à la qualité du processus de sélection des projets.</i>

*Faits et données*

Pendant les trois derniers cycles de financement, environ 300 candidatures ont été soumises en moyenne. Le pourcentage de candidatures rejetées (taux d'attrition) à chaque étape de la sélection est indiqué ci-dessous.

	2015	2016	2017	<b>Moyenne</b>
Total des candidatures reçues	266	415	216	299
Évaluation technique	90	98	58	82
Évaluation finale	55	36	26	39
Nombre de projets financés	6	6	7	
Taux d'attrition lors de la sélection des comm. nat.	66 %	76 %	73 %	<b>72 %</b>
Taux d'attrition lors de l'évaluation technique	39 %	63 %	55 %	<b>52 %</b>
Taux d'attrition lors de l'évaluation finale	89 %	83 %	73 %	<b>82 %</b>
Taux d'attrition global (du dépôt des candidatures à la sélection finale)	98 %	99 %	97 %	<b>98 %</b>

Globalement, la probabilité pour une candidature d'obtenir un financement est de 2 % seulement. Seules 14 % des candidatures en moyenne (maximum : 21 %, minimum : 9 %) sont soumises à l'évaluation finale complète, qui constitue la phase de travail qui demande le plus de temps et qui est la plus coûteuse puisqu'il est fait appel à des experts extérieurs.

À titre de comparaison, le Fonds Roberto Cimetta déclare recevoir environ 400 candidatures pour ses aides qui sont attribuées à cinq ou six projets par an (soit une probabilité de financement d'un peu moins de 2 %). Il utilise des notes conceptuelles dans le processus de sélection. La Fondation Prince Claus indique qu'elle attend au minimum 200 candidatures pour chacun de ses appels à projets et jusqu'à 400 candidatures dans le cas de ses appels mondiaux, comme le sont ceux du FIDC. Elle n'emploie pas de notes conceptuelles par crainte de ralentir excessivement le processus de sélection. Le programme ACPCultures+ de l'UE a reçu 506 candidatures et soutenu 54 projets (soit une probabilité de financement de 10 %). Il utilise des notes conceptuelles mais tous les candidats sont néanmoins tenus de soumettre une proposition complète.

Sous l'angle de la complexité, le formulaire de demande du FIDC de 2017 comprend 17 sections de fond (en excluant les sections portant sur le nom, l'adresse, etc. ou comprenant de simples cases à cocher) que les candidats doivent remplir en utilisant au maximum à peu près 8 500 mots. À titre comparatif, le formulaire de demande de soutien du programme Culture Bridges (géré par le British Council et offrant des aides d'un montant maximum de 50 000 euros) comprend 16 sections de fond avec un maximum de 2 900 mots, tandis que la note conceptuelle du programme ACPCultures+ de l'UE (aides d'un montant moyen de 400 000 euros) comporte six sections de fond avec un maximum de 5 000 mots et le formulaire de demande complet 15 sections de fond représentant environ 25 000 mots.

*Analyse*

Les données ci-dessus montrent que des fonds de soutien comparables reçoivent un nombre de candidatures similaire ; le montant de l'enveloppe disponible pour le financement des projets est le facteur principal de différenciation des chances de sélection. En termes de complexité, le formulaire de demande complet du FIDC se situe dans la moyenne : il n'est pas le plus simple mais il est beaucoup plus simple que celui d'autres fonds offrant des aides structurelles dans le secteur de la culture.

Les notes conceptuelles peuvent être utiles pour faciliter la sélection des candidatures, en particulier en termes de pertinence. Les notes conceptuelles brèves semblent bien adaptées dans le cas des institutions de financement qui s'adressent à un nombre limité de pays, et ne reçoivent par conséquent qu'un nombre assez réduit de candidatures qu'elles peuvent traiter rapidement, des institutions dont les procédures présentent un certain degré de flexibilité, ce qui leur permet d'engager un dialogue approfondi avec les candidats pendant le processus de sélection, et des institutions qui sollicitent des projets de candidats qu'elles connaissent déjà. Lorsqu'elles sont utilisées par des institutions multilatérales dont le processus de sélection des candidatures est plus rigoureux, comme celui de l'UNESCO, les notes conceptuelles ont tendance à devenir assez longues et même dans certains cas (aides de l'UE) aussi longues ou plus longues que le formulaire actuel complet de demande du FIDC.

L'introduction de notes conceptuelles dans le processus de sélection du FIDC présente deux inconvénients particuliers. Le premier est le risque d'une baisse de la qualité de la sélection des projets. Les appels du FIDC sont des appels de portée mondiale et, par conséquent, le Fonds reçoit des candidatures du monde entier ; les évaluateurs ne sont pas nécessairement familiarisés avec le contexte de chacun des pays candidats et ils doivent donc s'appuyer en grande partie sur l'information fournie par les candidats pour déterminer la qualité des propositions. Dans l'état actuel du formulaire de demande complet, les évaluateurs ont déjà parfois le sentiment de ne pas disposer d'informations suffisantes. Une note conceptuelle brève ne serait donc pas à même de fournir des informations suffisantes pour permettre une décision éclairée. Les fondations privées ont parfois la possibilité de contacter directement les candidats pour leur demander des précisions utiles pour l'évaluation des propositions mais cette option ne peut être envisagée pour un fonds multilatéral comme le FIDC.

Le deuxième inconvénient est que, les commissions nationales devant obligatoirement participer à la sélection des projets, les notes conceptuelles seraient examinées pour l'essentiel par ces Commissions.

De brèves notes conceptuelles faciliteraient sans doute le travail des commissions nationales mais il est probable que l'introduction de notes conceptuelles se traduirait par une très forte augmentation du nombre de candidatures, ce qui amènerait les commissions nationales à se montrer encore plus sélectives. Un tel résultat ne serait pas idéal compte tenu du fait qu'actuellement, dans plusieurs pays, les commissions nationales constituent le point faible de la chaîne de sélection. Néanmoins, on pourrait envisager de demander aux commissions nationales de se focaliser sur certaines parties restreintes du formulaire de demande dans leur travail de présélection (voir section 15 « Rôle et capacités des commissions nationales »). Cela permettrait essentiellement de réduire la charge de travail des commissions nationales sans augmenter le nombre des candidatures puisque les candidats seraient encore tenus de remplir un formulaire de demande complet.

Outre ces deux inconvénients qui risqueraient de compromettre la qualité des projets sélectionnés, l'introduction de notes conceptuelles pourrait également créer des difficultés du point de vue du calendrier de sélection.

Les arguments pour et contre la mise en œuvre de cette recommandation, ainsi qu'une autre option, sont examinés ci-dessous. La proposition d'inclure une **théorie du changement** dans le formulaire de demande devrait être adoptée indépendamment de l'introduction ou non de notes conceptuelles.

***Première option (recommandation issue de l'évaluation externe)***

Introduire des notes conceptuelles.

**Deuxième option**

Ne pas introduire de notes conceptuelles. Fournir aux candidats des statistiques sur les chances de sélection<sup>6</sup> afin de leur permettre de décider si l'effort en vaut la peine pour eux. Veiller à maintenir la simplicité du formulaire de demande : procéder tous les deux ans à un réexamen approfondi du formulaire de demande (en analysant le contenu fourni par les candidats *et* en le comparant à d'autres formulaires de demande de financement similaires) pour à la fois lui conserver un degré de simplicité adéquat et assurer qu'il permette de recueillir les informations nécessaires à l'évaluation des propositions. Une mesure simplificatrice pourrait être introduite immédiatement en n'exigeant la fourniture de factures pro forma des dépenses budgétaires que pour les projets dont le financement a été recommandé.

**Analyse des options**

Première option : introduire des notes conceptuelles	Deuxième option : ne pas introduire de notes conceptuelles, adopter des mesures correctives	Troisième option
<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abaissement du niveau de difficulté pour les candidats qui préparent une demande de financement</li> </ul>	<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de perturbation du calendrier du processus de demande et de sélection</li> <li>- Un niveau de difficulté plus élevé pour les candidats a pour effet de limiter le nombre de demandes</li> </ul>	<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<b>INCONVÉNIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de compromettre la qualité du processus de sélection des projets</li> <li>- Responsabilité accrue des commissions nationales (ce qui présente un risque particulier)</li> <li>- Incidences sur le calendrier de sélection</li> <li>- Augmentation probable du nombre de candidatures non pertinentes</li> </ul>	<b>INCONVÉNIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien de l'effort important requis des candidats pour la préparation de demandes complètes</li> </ul>	<b>INCONVÉNIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

**Option recommandée par le panel d'experts**

Deuxième option : ne pas introduire de notes conceptuelles mais restreindre l'information fournie par les candidats que les commissions nationales sont chargées d'examiner. Fournir aux candidats des statistiques sur les chances de sélection afin de leur permettre de décider si l'effort en vaut la peine pour eux. Chercher à simplifier le formulaire de demande.

<sup>6</sup> En leur communiquant celles-ci sous forme de chiffres et non de pourcentages : par exemple en indiquant que le FIDC reçoit environ 300 candidatures annuelles et finance environ sept projets par an.

## 5. Ajouter de nouveaux critères au système de notation des propositions

<p><b>Recommandation</b></p> <p>REC. 6 : Ajouter des critères au système de notation des propositions en vue de promouvoir certains thèmes stratégiques et/ou régions géographiques pour affiner la sélection des projets et de réduire le problème posé par la décision des 30 points ainsi que le déséquilibre géographique.</p>
<p><b>Problème visé par la recommandation</b></p> <p>Le système de notation actuel ne prévoit pas explicitement d'accorder un point en faveur des pays qui n'ont encore jamais obtenu un financement de projet.</p>
<p><b>Implications de la recommandation</b></p> <p><i>Degré d'urgence/importance stratégique : faible</i>  <i>Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible</i></p> <p><b>Faits et données</b></p> <p>L'article 6.6 des Orientations exige que le Comité respecte, dans la mesure du possible, une répartition géographique équitable des ressources du FIDC et donne la priorité aux Parties n'ayant pas encore ou ayant le moins bénéficié de celles-ci. Cet article des Orientations n'a pas encore été transposé dans une décision formelle demandant au panel d'experts d'allouer explicitement et de manière systématique, par exemple, un point aux projets soumis par des Parties n'ayant pas encore bénéficié du soutien du FIDC.</p> <p>S'agissant des thèmes stratégiques, le système de notation des propositions prend en compte et favorise les projets axés sur l'égalité des genres, l'autonomisation des jeunes, la coopération Sud-Sud et les groupes sociaux marginalisés.</p> <p><b>Analyse</b></p> <p>Le système de notation actuel ne met pas formellement en œuvre l'article 6.6. Néanmoins, l'IGC a demandé de façon informelle au panel d'experts de maintenir un équilibre géographique entre les projets recommandés au soutien du FIDC. Toutefois, en l'absence d'une décision spécifique de l'IGC à ce sujet, la chose a été laissée à la discrétion des membres du panel et de son coordinateur.</p> <p>Le maintien d'un équilibre géographique peut être obtenu par deux moyens : en favorisant les pays n'ayant encore jamais bénéficié du soutien du FIDC et/ou en évitant de concentrer le soutien sur certains pays en défavorisant les pays ayant bénéficié récemment d'un financement du FIDC.</p> <p>Deux options de mise en œuvre de cette recommandation, ainsi qu'une troisième possibilité, sont examinées ci-après.</p>
<p><b>Première option</b></p> <p>Introduire dans le système de notation un point de bonus pour les projets soumis par des pays n'ayant encore jamais bénéficié d'un financement du FIDC.</p>
<p><b>Deuxième option</b></p> <p>Introduire dans le système de notation un point de pénalité pour les projets soumis par des pays ayant bénéficié d'un financement du FIDC pendant les deux cycles de financement précédents.</p>
<p><b>Troisième option</b></p> <p>Maintenir le statu quo en vertu duquel le panel d'experts tient compte implicitement de l'équilibre géographique.</p>

<b>Analyse des options</b>		
Première option : introduire un point de bonus	Deuxième option : introduire un point de pénalité	Troisième option : maintenir le statu quo
<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application uniforme et explicite de l'article 6.6 des Orientations</li> <li>- Augmentation de 5 % les chances des nouveaux pays d'obtenir un financement du FIDC</li> </ul>	<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de 5 % des risques de concentration des ressources dans un pays particulier au détriment des autres Parties</li> </ul>	<b>AVANTAGES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien de l'évaluation des candidatures uniquement sur la base du mérite</li> </ul>
<b>INCONVÉNIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<b>INCONVÉNIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application non directe de l'article 6.6 des Orientations</li> </ul>	<b>INCONVÉNIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de mise en œuvre explicite de l'article 6.6 des Orientations</li> </ul>
<p><b>Option recommandée par le panel d'experts</b></p> <p>Le panel d'experts recommande de combiner l'option 1 et l'option 3, en chargeant le coordinateur du panel d'experts d'attribuer un point de bonus aux projets émanant de pays n'ayant encore jamais bénéficié d'un financement lors de la décision finale sur les projets qui ont obtenu une notation proche de la fourchette de recommandation.</p> <p>En outre, le panel d'experts demande de réviser la décision des 30 points – selon laquelle tout projet ayant obtenu une note d'au moins 30 points doit être recommandé en vue d'un financement – en précisant que les projets ayant obtenu plus de 30 points seront recommandés en vue d'un financement <u>dans la limite des fonds disponibles</u>.</p>		

## 6. Renforcement des capacités des candidats

<p><b>Recommandation</b></p> <p>REC. 11 : Développer des actions de renforcement des capacités destinées aux pays dont les chances de financement sont limitées dans le secteur de la culture ou n'ayant jamais bénéficié du FIDC.</p>
<p><b>Problème visé par la recommandation</b></p> <p>Cette recommandation a pour but d'assurer l'égalité des chances. Certains pays présentant les besoins les plus importants disposent parfois des capacités les plus faibles pour la préparation des propositions de projets.</p>
<p><b>Implications de la recommandation</b></p> <p><i>Degré d'urgence/importance stratégique : moyen</i>  <i>Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible</i>  <i>Coût estimé : dépendra du modèle de formation en ligne retenu. Prévoir entre 6 000 et 19 000 dollars par heure de contenu d'apprentissage en ligne.</i></p> <p><b>Faits et données</b></p> <p>Le panel d'experts observe régulièrement de grands écarts dans la qualité du travail de préparation des propositions de projets et, de manière générale, les pays avec un développement humain plus élevé soumettent des propositions de meilleure qualité que les pays avec un développement humain plus faible, même lorsque ces derniers présentent des idées intéressantes.</p>

Le programme de développement des capacités de la Convention de 2005 a permis le déploiement d'activités de formation dans plusieurs pays, notamment au sujet de la conception, de la mise en œuvre et du suivi des politiques ; une formation à la préparation des propositions à soumettre au FIDC a parfois été incluse dans ces activités. Il existe déjà un module de formation sur les demandes de financement du FIDC. L'efficacité des activités de formation du FIDC n'a pas encore été évaluée.

#### *Analyse*

Le développement des capacités de préparation de propositions de projets est dans l'intérêt du FIDC car cela contribuera à accroître le nombre de projets de haute qualité entre lesquels il devra choisir. Si les actions de développement des capacités étaient suffisamment étendues, elles pourraient aussi bénéficier à l'ensemble du secteur de la culture en augmentant les capacités de mobilisation de ressources.

Plusieurs aspects devront être pris en compte dans le choix des modalités de formation :

- (a) Les compétences requises aux fins de l'élaboration de propositions sont des compétences transversales ; une fois acquises, par conséquent, ces compétences pourront être mises à profit pour répondre à divers appels à projets ou même être utilisées dans des domaines différents. Dans l'idéal, pour accroître leur impact, les actions de formation ne devraient pas porter uniquement sur les modalités des demandes de financement adressées au FIDC – car ces modalités pourraient changer avec le temps – mais sur l'ensemble du processus de réflexion nécessaire à l'élaboration d'un projet solide. Cela permettrait d'améliorer l'accès des demandeurs ayant des capacités assez faibles à diverses sources de financement de la culture.
- (b) La formation en personne permet une meilleure adaptabilité des actions de formation, en leur donnant également un tour plus concret. Ce type de formation pourrait également servir à faire connaître le FIDC dans les régions où la Convention de 2005 et le Fonds sont encore peu connus. Toutefois, elle présente plusieurs risques qui pourraient nuire aux résultats de l'apprentissage, notamment : (1) un manque de motivation des apprenants, en particulier si la formation est gratuite et/ou si des indemnités journalières sont versées aux apprenants ; (2) un profil inadéquat des participants si ceux-ci n'ont pas été soigneusement sélectionnés. Elle a aussi l'inconvénient d'être coûteuse à mettre en œuvre à l'échelle requise. Les personnes ayant participé jusqu'ici à la préparation d'actions de formation du FIDC pensent qu'idéalement, les futures séances de formation en personne devraient s'étendre au minimum sur trois jours.
- (c) La formation en ligne est un excellent moyen d'atteindre de nombreux apprenants à un coût assez faible. Diverses études universitaires suggèrent que les résultats de l'apprentissage avec ce type de formation sont très proches de ceux des formations en personne<sup>7</sup>. Du fait, le plus souvent, de l'auto-sélection des participants, ceux-ci ont plus de chances d'être réellement motivés. La formation en ligne permet aussi de recueillir plus facilement un retour d'information, ce qui facilite l'évaluation de la pertinence de ses contenus. Cependant, le maintien de l'assiduité des apprenants est parfois un problème dans le cas des formations plus longues. La connectivité peut aussi être source de difficultés dans certains pays mais, dans tous les pays, la tendance générale est à l'amélioration de la connectivité. Néanmoins, une plate-forme de formation devrait être conçue sur la base d'un niveau de connectivité assez faible.

Les formations en ligne existantes dans le domaine de la culture sont très diverses et vont de formats très courts à des programmes de formation plus longs. Le programme Cultural Bridges financé par l'UE et géré par le British Council a produit une vidéo de formation de 20 minutes sur la préparation des propositions qui est accessible sur YouTube (<https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/proposal-writing-course>). La section « Outils » du site Web du programme comprend

<sup>7</sup> Nguyen T.(2015), « The effectiveness of online learning: beyond no significant difference and future horizons », *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, vol. 11, n° 2, juin 2015.

également une vidéo de cinq minutes (une version texte existe aussi pour ceux qui ne peuvent ou ne veulent regarder la vidéo) sur les erreurs fréquemment observées dans la préparation des propositions de projets (<https://www.culturepartnership.eu/en/article/culture-bridges-mistakes>). La formation en ligne a été développée avec succès au Burkina Faso (pays classé à la 187<sup>e</sup> place pour la vitesse de débit du réseau internet)<sup>8</sup> par Africalia, qui a produit un programme combiné de formation de trois mois à l'intention des entrepreneurs culturels (les sujets abordés ne se limitent pas à la préparation des propositions de projets ; voir <https://africalia.be/en/Africalia-work-13/Specific-projects/B-FASO-CREATIVE?lang=en>).

Plusieurs formations en ligne sur la préparation de propositions de projets existent également dans d'autres domaines. Très peu d'entre elles sont gratuites (leur prix s'échelonne entre 200 et 1 200 dollars) et certaines sont de durée assez longue pouvant atteindre cinq mois pour une cinquantaine d'heures (<https://reliefweb.int/training/986971/distance-training-program-project-proposal-writing>).

Trois options de mise en œuvre de cette recommandation sont examinées ci-après.

#### **Première option**

Mettre en œuvre des actions de formation en personne au niveau national. Actualiser le module de formation existant. Recueillir un retour d'information détaillé à la suite des trois premiers ateliers de formation. En raison des contraintes budgétaires, tous les pays ne pourront bénéficier de ces initiatives. La priorité devra être donnée en premier lieu aux pays qui n'ont jamais obtenu un financement de projet du FIDC et/ou aux pays dont le taux de résultat (nombre de propositions de projets/nombre de projets financés) est le plus faible. Priorité pourrait aussi être donnée aux pays avec un développement humain faible qui ont contribué volontairement au FIDC. Dans l'idéal, les participants devraient être sélectionnés au moyen d'une procédure concurrentielle. Cependant, il est plus conforme aux principes de l'UNESCO que la sélection soit effectuée par le Ministère de la culture ou par la commission nationale.

#### **Deuxième option**

Développer un outil de formation en ligne sous une forme pouvant aller de brèves vidéos sans aucun exercice d'accompagnement à un enseignement direct en ligne accompagné d'exercices pratiques et exigeant en fait l'implication durable d'une équipe pédagogique. Veiller à fournir également un bon résumé textuel du contenu des vidéos en cas de problèmes de connectivité pour certains candidats (voir plus haut l'exemple du programme Culture Bridges de l'UE). Sous-titrer les vidéos dans le plus grand nombre possible des six langues officielles de l'ONU (langues prioritaires en sus de l'anglais : français, espagnol et arabe). Examiner les possibilités de collaboration avec d'autres organisations, comme la Fédération internationale des conseils des arts et agences culturelles (FICAAC), la Fondation Prince Claus ou le nouveau programme de l'UE appelé à remplacer ACPCultures+, pour développer des contenus essentiels en ligne sur la préparation des propositions de projets (théorie du changement, mise en relation des objectifs et des activités) ; dans cette éventualité, les particularités de chaque fonds devraient être décrites dans des vidéos distinctes.

#### **Troisième option**

Fournir des liens aux ressources gratuites existantes sur la préparation de propositions de projets.

<sup>8</sup> <https://www.cable.co.uk/about/media-centre/releases/new-worldwide-broadband-speed-league-unveiled-uk-ranks-31/>.

<b>Analyse des options</b>		
Première option : formation en personne	Deuxième option : formation en ligne	Troisième option : liens aux ressources existantes
<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'adapter le contenu de la formation aux particularités de chaque pays</li> <li>- Possibilités d'échanges en personne</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fois mise en place, le nombre de personnes pouvant être atteint par la formation sera illimité</li> <li>- L'auto-sélection garantit une meilleure motivation des participants</li> <li>- Facilité à obtenir un retour d'information pour améliorer les contenus</li> <li>- Possibilités de collaborer avec d'autres bailleurs de fonds pour produire des contenus communs</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de coût : 2 ou 3 jours de travail du personnel du Secrétariat pour la mise en place, puis une journée par an pour la mise à jour</li> </ul>
<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portée limitée à cause du coût de la mise en œuvre de cette option à échelle (estimation : 6 000 dollars pour une formation de 4 jours par pays)</li> <li>- Risque élevé que la formation n'atteigne pas les bons participants</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon le format retenu, d'importants déboursments initiaux pourront être nécessaires. D'après les études sectorielles réalisées aux États-Unis, le coût de production d'<u>une heure de formation en ligne</u> est au minimum de 6 000 dollars et en moyenne de 19 000 dollars<sup>9</sup></li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La plupart des ressources existantes semblent être en anglais. Il sera donc nécessaire de fournir une traduction écrite de ces ressources en français et en espagnol</li> <li>- Le contenu de ces ressources pourrait ne pas être directement pertinent aux fins des candidatures à l'aide du FIDC</li> </ul>
<p><b>Option recommandée par le panel d'experts</b></p> <p>Combiner la première et la deuxième option. Introduire des actions de formation en personne dans le cadre du programme de développement des capacités de la Convention de 2005. Inclure une session de formation d'une journée consacrée au FIDC dans toutes les activités de formation de la Convention de 2005. Le nouveau programme de développement des capacités financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA) devrait permettre d'atteindre potentiellement 16 pays. Inciter également les bureaux hors Siège qui en ont les moyens à entreprendre des activités de développement des capacités<sup>10</sup>. Produire des vidéos en ligne notamment sur : (1) la présentation visuelle du guide de présélection ; et (2) les lacunes fréquentes et les éléments positifs des propositions de projets. Examiner les possibilités de développer une formation en ligne plus détaillée en conjonction avec d'autres institutions de financement de la culture.</p>		

<sup>9</sup> Voir <https://raccoongang.com/blog/how-much-does-it-cost-create-online-course/> ou <http://www.androcom.com/elearningcosts> ou <https://www.tagoras.com/cost-to-create-e-learning/>.

<sup>10</sup> Les bureaux hors Siège de l'UNESCO en Palestine et en Argentine, par exemple, ont organisé des sessions de formation d'une journée sur la préparation des propositions de projets au FIDC.

## 7. Porter d'avantage d'attention aux capacités des partenaires des projets

### **Recommandation**

REC. 21 : Consacrer plus d'attention à la capacité des partenaires des projets et y accorder plus de poids dans le processus de sélection. (...) Inclure des éléments prouvant la capacité des partenaires (expérience, connaissance du secteur, résultats passés et implication dans des réseaux).

### **Problème visé par la recommandation**

Le niveau des capacités des partenaires de mise en œuvre constitue un facteur déterminant de la viabilité des initiatives soutenues par le FIDC. Il est donc essentiel de veiller à ce que l'aide du FIDC ait un impact à long terme. Le processus d'examen des candidatures n'accorde actuellement qu'une faible attention à l'évaluation de ces capacités.

### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : moyen/élevé*

*Possibilité d'améliorer la sélection des projets et donc l'impact du soutien apporté par le FIDC*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

#### *Faits et données*

Le formulaire de demande actuel recueille environ 400 mots d'information sur les candidats : (1) mission principale ; (2) activités principales ; (3) date de création ; (4) site Internet. Pendant l'évaluation des propositions, certains membres du panel d'experts effectuent des recherches sur le web au sujet des candidats afin de se faire une idée plus précise de leurs capacités. Les candidats énumèrent également les partenaires du projet (en fournissant parfois – mais pas toujours – des informations sur leur expérience) et décrivent les compétences (souvent de façon très brève : par exemple, « master en gestion de projet ») et les fonctions des principaux acteurs du projet.

Le formulaire d'évaluation de projet contient une question (notée environ 2 points sur 40) sur les capacités du candidat : *2.1 Quels éléments démontrent la capacité organisationnelle du candidat (principales activités de l'institution/organisation) et son aptitude (compétences et expérience du personnel) à mettre en œuvre le plan de travail et à gérer le budget ?* Une autre question sur le rôle des partenaires du projet permet aussi éventuellement de recueillir des informations sur les capacités de mise en œuvre : *5.1 Dans quelle mesure les partenaires et sous-traitants sont-ils impliqués dans la mise en œuvre des activités du projet ? Le rôle de chaque partenaire et sous-traitant est-il clairement défini ?*

Le formulaire de présélection rempli par les commissions nationales contient aussi une question sur les capacités du candidat : *Quels éléments montrent que l'institution/organisation candidate est un acteur important du secteur de la culture (au niveau local/national/international) ?*

#### *Analyse*

Avec une seule question entrant pour à peu près 5 % dans la notation globale du projet, il est vrai que le barème de notation des propositions utilisé par le FIDC n'accorde pas beaucoup d'attention aux capacités de mise en œuvre du projet.

Obtenir des informations suffisantes, dans le cadre d'un appel mondial à projets, pour déterminer précisément les capacités des candidats ne va pas sans difficultés. Certains fonds s'appuient sur un réseau étendu de conseillers volontaires dans plusieurs pays qui peuvent donner leur avis sur la réputation des candidats. D'autres demandent aux candidats de désigner deux ou trois personnes de référence qui sont contactées lorsqu'une candidature est retenue en première sélection. Plusieurs institutions de financement plus importantes (UE, Affaires mondiales Canada) demandent

aux candidats de remplir un tableau en fournissant des informations sur deux à cinq expériences similaires, notamment au sujet du bailleur de fonds, du budget du projet et de sa durée, des partenaires du projet et du rôle joué par le candidat dans sa mise en œuvre. La première et la deuxième approche seraient sans doute problématiques pour un fonds multilatéral comme le FIDC mais la troisième pourrait facilement être intégrée au processus de sélection.

Accorder un poids plus important aux capacités des candidats pourrait désavantager légèrement les institutions ou organismes de création récente. On peut cependant soutenir qu'il n'y a là rien de problématique puisque le FIDC cible les projets aptes à favoriser le changement structurel ; les acteurs capables de faire advenir ce changement disposent déjà en général d'une solide expérience.

Outre la prise en compte des informations demandées par d'autres organisations de financement, il serait utile dans une future activité d'apprentissage du FIDC d'analyser et de mettre en lumière les caractéristiques des acteurs aptes à mettre en œuvre avec succès un projet et les facteurs pouvant signaler un manque de capacité. Cela permettrait d'affiner ensuite le formulaire de demande.

Les mesures suggérées pour mettre en œuvre cette recommandation sont décrites ci-dessous.

**Mesures à adopter pour mettre en œuvre la recommandation (validées par le panel d'experts)**

1. Inclure dans le formulaire de demande un tableau pour recueillir des informations sur au moins deux expériences similaires ; pour limiter le risque d'information frauduleuse, les candidats devront aussi fournir le nom des personnes de référence (qui ne seront pas nécessairement contactées), ainsi qu'un lien URL, pour chacune des expériences mentionnées.
2. Utiliser un tableau structuré pour recueillir des informations sur les partenaires du projet et assurer ainsi que les candidats fournissent des informations plus complètes à ce sujet accompagnées de liens URL aux pages Web des partenaires de projet, s'ils existent.
3. Inclure dans le formulaire de demande de financement une question supplémentaire portant directement sur les capacités des candidats. Cela permettrait d'accroître d'au moins 10 % le poids donné aux capacités des candidats lors de l'évaluation des propositions de projet. La question pourrait être : « Le candidat a-t-il une expérience antérieure de mise en œuvre de projets de changement structurel dans le secteur de la culture ? », et la réponse serait directement illustrée par le tableau à insérer sur les expériences précédentes. Les organes et institutions de création récente ne pourraient évidemment obtenir de points sur cette question mais ils auraient la possibilité de le faire dans leur réponse à la question existante sur leurs capacités.

## 8. Discrimination positive pour améliorer la représentation des femmes

**Recommandation**

REC. 15 : Adopter des mesures de discrimination positive afin de favoriser les propositions de projets incluant des actions concrètes visant à accroître la représentation des femmes dans des domaines clés de la vie culturelle et/ou remettant en cause les rôles traditionnels des femmes.

**Problème visé par la recommandation**

Bien que l'égalité des genres ait acquis une plus grande visibilité, en tant que priorité, dans la mise en œuvre de la Convention de 2005, surtout depuis la publication du cadre de suivi de la Convention en 2015, l'évaluation a constaté qu'à ce jour, aucun projet soutenu par le FIDC n'a accordé une forte place à la lutte contre les inégalités de genre dans la production culturelle et l'accès à la culture.

**Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : moyen/élevé. L'égalité des genres est d'une importance stratégique fondamentale pour la Convention de 2005.*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

**Faits et données**

Depuis plusieurs années, le formulaire de demande du FIDC donne aux candidats la possibilité de décrire de plusieurs façons comment leur projet contribue à l'égalité des genres. Les projets peuvent obtenir des points à ce sujet mais ils ne sont pas obligés d'aborder la question de l'égalité des genres.

**Analyse**

La plupart des demandes de financement qui donnent des indications sur la manière dont un projet traitera la question de l'égalité des genres présentent des mesures comme l'assurance d'un certain degré de participation des femmes aux activités de formation prévues. Lorsque des mesures plus vigoureuses sont proposées, elles semblent parfois comme greffées sur l'ensemble de la proposition au lieu de faire partie intégrante d'un projet cohérent.

Dans le format actuel, les considérations de genre sont optionnelles et les mesures proposées par les candidats en ce domaine ont donc présenté jusqu'ici un caractère essentiellement superficiel et/ou opportuniste. Une discrimination positive qui se traduirait uniquement par l'octroi de points supplémentaires en relation avec les mesures décrites visant à favoriser l'égalité des genres risquerait de susciter une réaction identique de la part des candidats. Il conviendrait plutôt d'encourager les projets transformateurs entièrement conçus autour de l'égalité des genres ou intégrant au minimum des mesures vigoureuses et cohérentes en faveur de l'égalité des genres. Deux options en ce sens sont examinées ci-dessous.

Pour que chacune de ces options donne les meilleurs résultats, les candidats et le panel d'experts doivent bien comprendre ce qui fait qu'un projet peut être considéré comme de nature à faire évoluer favorablement les inégalités de genre. L'UNESCO a produit des études dont pourront se servir les candidats intéressés à agir en ce domaine. Des liens à ces études et à d'autres ressources sur la conception de projets en faveur de l'égalité des genres devraient donc être fournis aux candidats sur la page Web du FIDC.

**Première option** : introduire des appels périodiques à projets transformateurs en faveur de l'égalité des genres. Tous les trois ou quatre ans, le FIDC solliciterait dans ses appels uniquement des propositions de projets portant sur l'égalité des genres dans le domaine culturel.

**Deuxième option** : intégrer un appel spécial à projets transformateurs en faveur de l'égalité des genres dans tous les appels du FIDC. Prévoir lors de chaque appel le financement de deux projets ou plus (30 à 50 % du financement disponible) portant directement sur l'égalité des genres. Les candidats choisiraient de répondre soit à l'appel à projets sur l'égalité des genres, soit à l'appel à projets général. Le formulaire de demande à remplir en réponse à l'appel à projets sur l'égalité des genres inclurait des questions plus détaillées, par exemple sur l'évaluation des besoins de genre, les objectifs poursuivis en matière d'égalité des genres, etc.

**Analyse des options**

Première option : appels périodiques à projets sur l'égalité des genres

Deuxième option : création d'une enveloppe spécifique pour les projets concernant l'égalité des genres

Troisième option

<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation périodique pour tous les candidats potentiels au soutien du FIDC de réfléchir sérieusement aux questions d'égalité des genres</li> <li>- Nombre important de projets sur l'égalité des genres permettant la sélection des meilleurs</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion de l'égalité des genres pendant chaque appel à projets</li> </ul>	<p><b>AVANTAGES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet dissuasif sur la soumission de projets positifs sur les questions d'égalité des genres entre les appels à projets spéciaux sur l'égalité des genres</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Léger risque que les projets tournés sur l'égalité des genres<sup>11</sup> soit trop peu nombreux, ce qui pourrait conduire à soutenir des projets de faible qualité (pour atténuer ce risque, prévoir la possibilité de ne pas financer de projet si aucun des projets présentés ne satisfait à certains critères minimaux)</li> </ul>	<p><b>INCONVÉNIENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<p><b>Mesures à adopter pour mettre en œuvre l'une ou l'autre des options</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduire des indicateurs ventilés par sexe dans les outils d'évaluation et de suivi.</li> <li>- Développer une « boîte à idées » sur l'égalité des genres dont les candidats pourront se servir pour concevoir des projets aptes à agir de manière favorable sur les inégalités de genre.</li> <li>- Prévoir une session sur l'égalité des genres lors de la réunion initiale du panel d'experts, en lui fournissant également la boîte à idées mise à la disposition des candidats.</li> </ul>		
<p><b>Option recommandée par le panel d'experts</b></p> <p>Deuxième option : intégrer un appel spécial à projets transformateurs en faveur de l'égalité des genres dans les appels du FIDC. Si, au bout de quatre cycles de financement, le pool de propositions de projets est trop limité pour permettre la sélection de projets pertinents, réfléchir éventuellement à la possibilité de passer à des appels périodiques à projets sur l'égalité des genres.</p>		

<sup>11</sup> Le premier appel spécial *U40 Empowered*, que l'on peut considérer comme similaire à l'option décrite ici, a recueilli plus d'une centaine de propositions de projets, ce qui suggère que le risque est effectivement assez faible.

## DEUXIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS CONCERNANT L'APPRENTISSAGE ET LA LEVÉE DE FONDS

### 9. Mener une analyse des ressources humaines

#### **Recommandation**

REC. 8 : Mener une analyse des ressources humaines du Secrétariat en vue de répondre aux besoins du FIDC et de renforcer les capacités du Secrétariat (conformément à la recommandation 31 d'IOS). Le renforcement des capacités de levée de fonds de l'équipe est particulièrement important pour l'avenir du Fonds et pour maximiser les efforts à ce jour.

#### **Problème visé par la recommandation**

Le Secrétariat ne dispose pas actuellement d'un personnel qualifié en nombre suffisant pour le travail de levée de fonds et d'évaluation et de suivi.

#### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : élevé*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

*Coût estimé : 4 000 dollars pour l'analyse ; un financement supplémentaire sera requis pour mettre en œuvre les conclusions de l'analyse*

#### **Analyse**

Cette recommandation porte sur un aspect hautement stratégique pour le FIDC. Les deux fonctions stratégiques de levée de fonds (assurer la viabilité du FIDC) et de suivi et d'évaluation (recueillir l'information nécessaire pour mesurer l'impact des projets et guider les activités de levée de fonds) souffrent actuellement d'un manque de personnel motivé et doté des compétences spécifiques que requièrent ces fonctions.

Le personnel du Secrétariat a déjà des idées sur les points faibles et sur le type de compétences nécessaires. L'intervention de spécialistes extérieurs en ressources humaines est cependant requise pour préciser et compléter l'évaluation des besoins actuels en ressources humaines et examiner les différentes possibilités de répondre à ces besoins de manière économique.

Il serait souhaitable de faire appel à un consultant principal en ressources humaines doté d'une forte expérience de travail avec des organisations internationales et ayant idéalement une bonne connaissance des fonctions de suivi et d'évaluation et de levée de fonds à l'intérieur de ces organisations. Son mandat devrait être soigneusement défini, en mettant particulièrement l'accent sur les résultats attendus, c'est-à-dire les questions auxquelles il devra répondre, par exemple :

- Quel est actuellement le niveau d'adéquation des ressources humaines pour : (a) les activités de levée de fonds ; (b) les activités de suivi et d'évaluation ; (c) l'ensemble des tâches du Secrétariat ?
- Quels sont les points faibles à résoudre dans chacun des domaines susmentionnés ?
- Quelles sont les options pour remédier aux points faibles en matière de ressources humaines ? Deux à trois options devraient être présentées dans chaque cas, dont une solution idéale et une solution à faible coût.

#### **Mesures à adopter pour mettre en œuvre la recommandation**

Commanditer une analyse des ressources humaines du FIDC. Un consultant sénior en ressources humaines sera chargé de mener des entretiens individuels et/ou en groupe avec le personnel, de passer en revue les outils de levée de fonds et de suivi et d'évaluation, et de présenter ses résultats et conclusions à l'occasion d'un atelier interactif. Coût estimé (5 journées facturées) : 4 000 dollars.

## 10. Ressources d'apprentissage

### **Recommandation**

REC. 12 : Fournir des ressources pour que le Secrétariat puisse entreprendre de grandes mesures afin de transformer le FIDC en un « fonds basé sur l'apprentissage » à travers des actions visant à mettre l'apprentissage et la réflexion au cœur de la stratégie du Fonds, y compris par le recrutement de professionnels dédiés au suivi et à l'évaluation des projets.

### **Problème visé par la recommandation**

Le FIDC ne peut actuellement tirer les leçons des projets qui ont été réalisés afin d'améliorer la mise en œuvre ainsi que la sélection futures des projets, de manière à accroître leur impact.

### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : élevé*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

*Coût minimum estimé : 78 000 dollars par an*

#### **Faits et données**

Il est difficile d'isoler le montant des dépenses de suivi et d'évaluation des organisations de financement de la culture car ces dépenses sont souvent intégrées à des dépenses plus larges en matière de programmes. Les chiffres ci-dessous concernant la Fondation Prince Claus sont fournis à titre indicatif.

Fonds	Dépenses de suivi et d'évaluation	Dépenses de financement de projets	Revenu total
Fondation Prince Claus	202 000	1 600 000	3 900 000
<i>% des dépenses de suivi et d'évaluation</i>		13 %	5 %

Source : Rapport annuel 2016 de la Fondation Prince Claus.

#### **Analyse**

Cette recommandation porte sur un aspect stratégique essentiel et pourrait enclencher un cycle vertueux pour le FIDC. La mise en place de dispositifs d'apprentissage efficaces (reposant notamment sur le suivi et l'évaluation) permettrait au FIDC :

- de renforcer le statut de l'UNESCO en tant que source majeure de connaissances sur les politiques et industries culturelles, en particulier dans les pays en développement ;
- d'améliorer la sélection des projets par le FIDC et leur mise en œuvre, en augmentant ainsi leur impact.

Ces deux résultats faciliteraient sans doute la levée de fonds pour le FIDC.

L'apprentissage est actuellement un point faible du FIDC à cause de l'insuffisance des ressources humaines et financières. Des systèmes pertinents sont déjà en place pour tirer les leçons des procédures du FIDC : le FIDC a fait l'objet de deux évaluations indépendantes et le panel d'experts reçoit régulièrement un retour d'information sur les procédures de demande de financement. En outre, un cadre de suivi basé sur les résultats existe et certains membres du personnel du FIDC ont suivi une formation à la gestion axée sur les résultats (GAR)<sup>12</sup>. Néanmoins, une intervention supplémentaire est nécessaire pour déterminer comment adapter les outils GAR au suivi des projets.

<sup>12</sup> Cependant, avec l'arrivée de nouveaux membres du personnel, cette formation devra certainement être renouvelée.

L'obtention d'information sur les projets constitue aussi un grave point faible. La plus grande partie de l'information recueillie sur les projets provient de l'auto-déclaration des bénéficiaires (ainsi que d'une récente étude d'évaluation d'impact) à cause du manque de moyens pour effectuer des visites sur le terrain. Des visites ad hoc sur le terrain ont parfois lieu, le plus souvent dans le cadre de missions organisées à d'autres fins, mais ne sont pas assez régulières pour permettre au personnel du Secrétariat d'acquérir un niveau optimal de connaissance du terrain. Il faut également noter que de lourdes procédures administratives pèsent sur le personnel du FIDC, limitant le temps qu'ils peuvent consacrer au suivi orienté vers l'apprentissage.

L'intervention requise au niveau des ressources humaines pour instituer des systèmes d'apprentissage peut prendre de nombreuses formes différentes en fonction de la culture d'une organisation et des structures déjà en place : formation du personnel existant (à renouveler régulièrement), soutien à court terme d'un consultant, recrutement de personnel nouveau à plein temps ou à temps partiel, par exemple. Il est prudent d'effectuer d'abord une analyse détaillée afin de déterminer la forme d'intervention la mieux adaptée et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette recommandation. L'analyse des ressources humaines évoquée dans la section 9 devrait examiner en détail les ressources requises aux fins de l'apprentissage. Les facteurs à prendre en compte sont les suivants :

- la répartition actuelle des responsabilités en matière de suivi et d'évaluation parmi le personnel en place. Cela inclut l'analyse des responsabilités conflictuelles pouvant empêcher le personnel de consacrer du temps au suivi et à l'évaluation. Par exemple, réduire le temps dévolu au contrôle financier en exigeant des projets qu'ils soumettent un audit indépendant permettrait au personnel du FIDC de consacrer plus de temps aux activités d'apprentissage ;
- le niveau actuel des compétences de suivi et d'évaluation et de recherche parmi le personnel existant ;
- les points forts et les points faibles des outils actuels de suivi et d'évaluation, y compris la participation des bureaux hors Siège au suivi des projets ;
- les liens actuels et potentiels avec l'ensemble de l'apprentissage relatif à la Convention de 2005 : comment renforcer au maximum la fécondation réciproque entre l'apprentissage propre au FIDC et l'apprentissage plus large concernant la Convention de 2005 ;
- la nécessité d'identifier, hors des cadres existants, une question clé particulièrement claire et susceptible de guider l'apprentissage, par exemple : « Quels types d'actions sont les mieux à même de renforcer la diversité des expressions culturelles ? ». De brèves questions directes sont parfois mieux aptes à motiver le personnel et les partenaires que des cadres d'analyse complexes – tout en étant efficaces pour recueillir l'information utile aux fins de ces cadres d'analyse.

La première tâche des ressources humaines dédiées au suivi et à l'évaluation, mises en place tel que recommandé par l'analyse des ressources humaines devrait être de concevoir à nouveau, puis de tester, un système global de suivi et d'évaluation pour les projets du FIDC.

Les chiffres présentés plus haut au sujet de la Fondation Prince Claus, qui accorde depuis peu la priorité au suivi et à l'évaluation dans sa nouvelle stratégie, suggèrent qu'en supposant que le FIDC dispose chaque année d'un montant de 600 000 dollars pour le financement de projets, **environ 78 000 dollars par an** (soit 13 %) devraient être alloués aux activités de suivi et d'évaluation du FIDC. Si le financement de projets augmente, le budget de suivi et d'évaluation augmentera également. Le budget global des activités de suivi et d'évaluation couvrira le coût de l'évaluation indépendante des projets dont il sera question dans la section suivante.

***Mesures à adopter pour mettre en œuvre la recommandation***

1. Inviter l'IGC à s'engager à affecter des ressources à la mise en œuvre des options chiffrées de renforcement des capacités d'apprentissage résultant de l'analyse des ressources humaines (voir section 9)
2. Pour 2019, inviter l'IGC à engager jusqu'à 30 000 dollars des fonds non alloués, pour concevoir à nouveau un système global de suivi et d'évaluation, et le tester
3. Inviter l'IGC à s'engager à allouer régulièrement un pourcentage du financement des projets FIDC ou de l'ensemble des revenus du FIDC à l'apprentissage (suivi et évaluation des ressources humaines, des outils et des produits)
4. Le Secrétariat devrait entreprendre un examen rapide des pratiques des autres organisations ayant une solide culture de l'apprentissage du financement de la culture ou du changement social, afin d'identifier les pratiques susceptibles de renforcer les systèmes existants, et soumettre au panel d'experts pour commentaires un rapport de 2 à 5 pages suggérant certaines pratiques. La Fondation Prince Claus, par exemple, a adopté une pratique qui serait utile pour améliorer le retour d'information fourni par les bénéficiaires du soutien du FIDC : à l'étape de lancement d'un projet, le personnel de suivi et d'évaluation définit en commun avec les bénéficiaires les résultats clés attendus d'un projet et il établit un formulaire de suivi et d'évaluation spécifique pour chaque projet. Il est important d'amener les partenaires à réfléchir aux modalités de collecte des données dès le début du projet. Cela requiert un certain travail mais, compte tenu du petit nombre de projets financés chaque année par le FIDC, cette solution pourrait être adoptée sans difficultés.

## 11. Évaluation indépendante des projets du FIDC

<p><b>Recommandation</b></p> <p>REC. 13 : Envisager l'organisation d'évaluations indépendantes et aléatoires des projets du FIDC afin de bâtir une base de connaissances sur les projets et de tirer des enseignements des différentes expériences.</p>
<p><b>Problème visé par la recommandation</b></p> <p>La quasi-totalité de l'information sur les projets repose actuellement sur l'auto-déclaration des acteurs chargés de les mettre en œuvre. Cela ne permet pas au Secrétariat d'avoir une idée claire des performances des projets.</p>
<p><b>Implications de la recommandation</b></p> <p><i>Degré d'urgence/importance stratégique : élevé. Élément essentiel pour soutenir l'apprentissage et garantir l'impact du financement apporté par le FIDC.</i></p> <p><i>Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible</i></p> <p><i>Coût estimé : 15 000 dollars par an</i></p> <p><b>Faits et données</b></p> <p>Les bénéficiaires d'un financement du FIDC soumettent un rapport à mi-parcours et un autre rapport au terme du projet. Ces rapports, qui reposent sur l'auto-déclaration, sont parfois de faible qualité. Le personnel du Secrétariat effectue des visites ad hoc sur le site de certains projets ; ces visites ont lieu généralement dans le cadre de missions sur le terrain organisées à d'autres fins. Au cours de l'évaluation 2017 du FIDC, 3 projets ont ainsi fait l'objet d'une visite par des évaluateurs externes.</p> <p><b>Analyse</b></p> <p>L'évaluation indépendante des projets est une composante clé de l'apprentissage pour le FIDC. Une analyse objective indépendante des performances des projets permettra au FIDC de déterminer quels projets ont effectivement un impact, et de quel type. Un examen indépendant des projets contribuera à améliorer à la fois les procédures du FIDC (en particulier aux fins de la sélection des</p>

projets futurs), ainsi que la position de l'UNESCO en tant que principale source de connaissances sur les politiques et industries culturelles. Les activités de levée de fonds et de communication du FIDC ne pourront qu'en bénéficier.

Cette recommandation pourra être mise en œuvre à deux niveaux : (1) en améliorant la qualité des rapports des bénéficiaires du Fonds. Pour cela, les formulaires actuels de retour d'information doivent être revus et renforcés, dans le cadre de la refondation du système de suivi et d'évaluation abordé dans la section 10. (2) En améliorant la compréhension de l'impact des projets. Pour cela, le Secrétariat devra commanditer régulièrement des évaluations ex post aléatoires ou semi-aléatoires pour déterminer l'impact des projets soutenus par le FIDC. Le coût de ces évaluations serait couvert par l'enveloppe budgétaire affectée au suivi et à l'évaluation (voir section précédente). De plus, des visites de terrain effectuées par le personnel du Secrétariat devraient être planifiées plus régulièrement, afin que le personnel ait un contact plus direct avec les projets ce qui leur permettrait de mieux s'approprier les informations contenues dans les rapports et les évaluations des projets.

En ce qui concerne le deuxième niveau, pour améliorer la compréhension de l'impact des projets, l'emploi de méthodes telles que les études de cas et l'évaluation des impacts durables et émergents<sup>13</sup> serait particulièrement indiqué. Il est essentiel de ne pas perdre de vue qu'une analyse d'impact rigoureuse et significative ne peut être menée à bien si un suivi attentif n'est pas en place dès le lancement du projet, afin de pouvoir disposer d'indicateurs décrivant la situation initiale. Les implications budgétaires de ces évaluations excéderont le coût individuel de chaque exercice d'évaluation puisque la mise en place d'un système de suivi adéquat exigera un budget spécifique.

L'expertise en matière de suivi et d'évaluation – telle que déterminée par l'analyse des ressources humaines – contribuera à la conception de ces évaluations. Parmi les points essentiels à résoudre, on peut citer : le moment idéal après l'achèvement d'un projet pour entreprendre une évaluation d'impact (après un délai trop long, l'information est plus difficile à obtenir) ; l'échantillon idéal à retenir aux fins de l'évaluation pour accroître au maximum les possibilités d'apprentissage de manière économique, par exemple en incluant à chaque fois au moins un projet ayant obtenu de mauvais résultats et un projet ayant obtenu de bons résultats.

L'obstacle principal à la mise en œuvre de cette recommandation est d'ordre budgétaire. La pratique standard consiste à affecter entre 3 et 10 % du coût d'un projet à l'évaluation<sup>14</sup>. Sur une base annuelle, le FIDC pourrait envisager de mettre de côté 3 % du financement total des projets (mais pas prélevés directement sur les financements des projets) pour commanditer des études d'impact et des études de cas. En supposant que le FIDC dispose chaque année d'un montant de 600 000 dollars pour le financement de projets, 18 000 dollars par an ou 36 000 dollars tous les deux ans seraient ainsi affectés aux évaluations d'impact commanditées par le FIDC. Avec un tel budget, au moins trois projets pourraient être évalués tous les deux ans. Le coût des visites régulières sur le terrain du personnel du Secrétariat pourrait être couvert par le programme régulier de l'UNESCO.

Comme indiqué plus haut, pour assurer l'efficacité d'une telle dépense en évaluations indépendantes, l'ensemble du système de suivi et d'évaluation exigera aussi des dépenses spécifiques (voir section 10 « Ressources d'apprentissage »). De plus, les coûts des mesures décrites ci-dessous doivent être considérée comme faisant partie du budget global dédié au suivi et à l'évaluation, évoqué dans la section 10.

#### **Mesures à adopter pour mettre en œuvre cette recommandation**

1. Affecter un montant équivalent à 3% du financement de projets (soit environ 18 000 dollars par an en supposant que le FIDC dispose chaque année de 600 000 dollars pour le financement de projets) à des évaluations indépendantes de projets commanditées par le FIDC. Développer une

<sup>13</sup> Voir <https://www.betterevaluation.org/en/themes/SEIE>.

<sup>14</sup> Voir, par exemple, De Perrot et Wodiunig (2008), *Evaluation in the creative sector : why? what? where? and how?*.

méthode globale d'évaluation de l'impact du FIDC (moment de l'évaluation, échantillon de projets, compétences clés des évaluateurs, utilisation des résultats). Commanditer au moins trois évaluations tous les deux ans à partir de 2020.

## 12. Renforcer la place des contributions des Parties dans la stratégie de levée de fonds

### **Recommandation**

REC. 16 : Réviser la stratégie de levée de fonds actuelle afin qu'elle se consacre davantage aux contributions des Parties et à l'étude plus précise de leur implication, en tenant compte du fait que toutes les Parties ne disposent pas des mêmes capacités et ressources.

### **Problème visé par la recommandation**

La stratégie de levée de fonds n'est pas suffisamment axée sur les contributions des Parties, qui constituent de loin la source de financement la plus importante du FIDC.

### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : élevé*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

#### *Faits et données*

Parmi les sept Fonds d'aide à la culture de l'UNESCO, cinq fonctionnent sur la base de contributions obligatoires des Parties. Seuls le FIDC et le Fonds international pour la promotion de la culture (FIPC) reçoivent des contributions des Parties sur une base volontaire. Les activités de financement du FIPC ont été suspendues en 2016 à cause du manque de fonds et un processus de consultation est en cours pour déterminer si ce Fonds doit être maintenu.

Au 1<sup>er</sup> août 2018, le ratio des contributions des Parties par rapport aux contributions du secteur privé est de 460/1 (9 817 000 dollars/21 000 dollars). En 2017, Sabrina Ho a versé une donation importante qui a permis de financer l'initiative *U40 Empowered* en faveur des jeunes entrepreneuses dans les industries de création numérique, qui se situe dans le prolongement du travail du FIDC. Cette donation a été traitée en dehors du FIDC. Si on l'inclut parmi les contributions du secteur privé au FIDC, le ratio des contributions des Parties par rapport à celles du secteur privé se situerait en gros autour de 7/1.

En 2017, les contributions du secteur privé ont représenté 3 % du financement total de l'UNESCO, soit 19 millions de dollars<sup>15</sup>.

#### *Analyse*

Les Parties constituent la base essentielle du financement du FIDC (et de l'ensemble de l'UNESCO). La stratégie de levée de fonds met l'accent sur l'obtention de fonds du secteur privé, ce qui est compréhensible au regard de la baisse générale des contributions des États membres à l'UNESCO : il s'agit d'une stratégie de diversification des ressources.

<sup>15</sup> Portail de la transparence de l'UNESCO, <https://opendata.unesco.org/fr/>.

Le montant de la donation de Sabrina Ho, qui toutefois n'entre pas directement dans le budget du FIDC, montre que l'établissement de partenariats avec le secteur privé peut être extrêmement bénéfique. Cependant, ces partenariats ne constituent pas encore une source fiable de financement continu. Pour assurer la viabilité financière du Fonds, l'obtention de contributions régulières des Parties est nécessaire. Les raisons pour lesquelles les Parties contribuent ou non au Fonds demandent à être analysées et cette analyse devra être utilisée aux fins du développement d'une nouvelle stratégie de levée de fonds et de communication (la stratégie en cours s'achève à la fin 2018).

Sauf contraintes de temps, toutes les mesures pourront être mises en œuvre par le personnel du Secrétariat sans intervention externe ; les implications en termes de coût sont donc minimales.

#### **Mesures à adopter pour mettre en œuvre la recommandation**

1. Réaliser une **analyse des facteurs qui déterminent les contributions des Parties** au moyen de : (1) la distribution avant la réunion de l'IGC prévue en décembre 2018 d'un questionnaire pour chercher à connaître les problèmes qui s'opposent au versement de contributions régulières par les Parties et pour tester et recueillir des idées sur les moyens d'encourager le versement de contributions plus importantes et plus régulières ; (2) l'organisation au cours de la réunion de l'IGC de groupes de discussion avec les Parties ; (3) la tenue pendant la réunion de l'IGC d'une session plénière sur les mesures à prendre pour inciter les Parties à verser des contributions en se servant des résultats du questionnaire et des groupes de discussion.
2. Recueillir régulièrement à l'avenir un **retour d'information sur l'ensemble des matériels de communication** auprès de 6 à 10 Parties, en utilisant un questionnaire spécifique en ligne portant en particulier sur l'efficacité des principaux arguments mis en avant dans les matériels de communication. Pour assurer la collecte d'un retour d'information d'au moins six Parties, il est recommandé de constituer un groupe de 12 à 20 volontaires pendant la réunion du Comité et d'envoyer le questionnaire uniquement à ce groupe et non à l'ensemble des Parties.

## 13. Respect de la contribution de 1 %

#### **Recommandations**

REC. 17 : S'efforcer de respecter la contribution visée de 1 % (art. 18.3 et 18.7) afin de renforcer la viabilité du Fonds et d'endiguer la tendance à la baisse observée ces cinq dernières années.

REC. 19 : Modifier l'objectif de réussite actuel qui vise à obtenir des contributions de 50 % des Parties. En ce sens, au lieu d'œuvrer afin qu'au moins la moitié des Parties à la Convention contribue au Fonds, l'objectif serait d'obtenir des contributions régulières conformes à la suggestion de 1 % (art. 18.3 et 18.7).

#### **Problème visé par les recommandations**

Nécessité d'obtenir un financement régulier pour garantir la viabilité financière du Fonds.

#### **Implications des recommandations**

*Degré d'urgence/importance stratégique : élevé*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

**Faits et données**

En 2016, 1 % des contributions des Parties à l'UNESCO aurait représenté un financement de 1,9 million de dollars pour le FIDC.

Cinq Parties ont contribué au FIDC pendant au moins huit années consécutives, à savoir l'Andorre, la Finlande, la France, le Mexique et Monaco. En tout 23 Parties ont contribué au moins quatre fois (consécutives ou non) au Fonds depuis sa création en 2008.

Les contributions des donateurs irréguliers sont parfois importantes : par exemple la Norvège (pays deux fois contributeur) a versé 1,5 million de dollars sur une période de deux ans et le Brésil (pays trois fois contributeur) a versé 250 000 dollars en 2011.

**Analyse**

Cette recommandation implique de modifier l'objectif actuel qui vise à obtenir des contributions d'au moins 50 % des Parties à la Convention en incitant plutôt les pays à allouer régulièrement au FIDC 1 % de leur contribution globale au budget de l'UNESCO, afin d'assurer au Fonds une source de revenu fiable et régulière. Cet objectif, cependant, ne correspond pas au mode effectif de contribution des Parties : en 11 ans, seulement 23 des 63 contributeurs (soit 37 %) ont versé une contribution au moins quatre fois.

Il n'est donc peut-être pas possible d'obtenir une contribution régulière de certains pays. L'objectif d'obtenir des contributions d'au moins la moitié des Parties à la Convention est sans doute plus pertinent pour certains pays. Néanmoins, les deux objectifs pourraient être mentionnés dans la communication avec les Parties, en modifiant légèrement l'objectif de 50 % des Parties sur la base d'un délai plus court, par exemple afin d'obtenir qu'au moins la moitié des Parties versent une contribution tous les trois ans. Le matériel de communication devrait mettre l'accent sur ce délai, en encourageant les contributeurs irréguliers à verser de nouvelles contributions.

**Mesures à adopter pour mettre en œuvre les recommandations**

1. Mettre de nouveau l'accent sur la contribution visée de 1 % dans la stratégie de levée de fonds auprès des Parties.
2. Soumettre à un délai (trois ans par exemple) l'objectif qu'au moins de 50 % des Parties contribuent au Fonds. Dans le matériel de communication, indiquer quelles Parties ont contribué – et dans quel délai – afin d'encourager de nouvelles contributions.
3. Réexaminer le matériel de communication actuel visant à inciter les Parties à contribuer au Fonds (en sus du retour d'information demandé sur le contenu du matériel de communication ; voir section 12), afin de déterminer si les Parties reçoivent en temps opportun les rappels concernant leurs contributions.

**14. Réexamen de la stratégie de levée de fonds et de communication****Recommandations**

REC. 18 : Consolider la stratégie de levée de fonds du FIDC en y intégrant une dimension analytique en vue d'établir un lien clair entre les matériels de communication et les objectifs concrets de levée de fonds (en particulier ceux relatifs aux contributions des Parties).

REC. 20 : Renforcer l'utilisation des matériels de communication sur le FIDC. La première étape pourrait ainsi consister à analyser la mise en œuvre des différentes phases de la stratégie de communication afin d'identifier ses points forts et les points à améliorer.

**Problème visé par les recommandations**

Le Secrétariat ignore actuellement quels matériels de communication ont un impact positif sur la levée de fonds et quels matériels de communication sont inefficaces à cet égard.

**Implications des recommandations**

*Degré d'urgence/importance stratégique : élevé*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

*Coût estimé : 65 000 dollars pour le réexamen et le développement de la stratégie*

*Au moins 10 % du revenu cible pour la mise en œuvre de la stratégie de levée de fonds*

**Faits et données**

Les deux recommandations portent sur la stratégie de levée de fonds et de communication, qui couvre la période 2013-2018.

**Analyse**

Comme la stratégie actuelle de levée de fonds et de communication arrive à son terme, dans l'idéal, ces deux recommandations devraient être prises en compte dans le processus d'élaboration de la nouvelle stratégie. Un bilan de la stratégie 2013-2018 devrait donc être réalisé, en recensant les aspects positifs et ceux qui demandent à être améliorés. Ce travail contribuera à l'élaboration de la nouvelle stratégie, qui devra intégrer le suivi des matériels de communication au regard des objectifs de levée de fonds.

Le bilan de la stratégie 2013-2018 et l'élaboration de la nouvelle stratégie de levée de fonds et de communication doit être l'occasion de proposer et de discuter de nouvelles idées en matière de levée de fonds. Une de ces idées serait l'introduction d'appels thématiques afin de chercher à atteindre plus activement des donateurs autres que les Parties. L'impact de l'appel à projets spécial *U40 Empowered* sur la notoriété du FIDC et, plus généralement, les avantages et risques potentiels associés à l'introduction systématique d'appels thématiques devraient donc faire l'objet d'une attention particulière.

**Mesures à adopter pour mettre en œuvre les recommandations**

Faire réaliser une **étude en vue de l'élaboration de la nouvelle stratégie de levée de fonds et de communication**. Cette étude, qui inclura un bilan de la stratégie antérieure, devra prendre en compte certains aspects essentiels, notamment :

- l'importance de trouver le bon moyen de communiquer à diverses catégories de donateurs ce qu'est et ce que fait le FIDC. Pour ce faire, des groupes de discussion sur les matériels de communication existants devront être organisés avec : (1) les Parties ; (2) les donateurs potentiels du secteur public ; (3) les donateurs potentiels du secteur privé. Le réseau d'experts de la Convention de 2005 pourrait aussi être invité à commenter sur une base volontaire les matériels de communication du FIDC ;
- la nécessité de donner au processus d'élaboration d'une nouvelle stratégie de levée de fonds et de communication un caractère hautement participatif. Le Secrétariat a plusieurs idées à ce sujet qui devront être discutées ; il est très important en outre que le Secrétariat s'approprie fortement la nouvelle stratégie ;
- l'établissement d'un plan de distribution et d'un plan de suivi clairs des nouveaux matériels de communication proposés dans la stratégie ;
- la préparation des modalités de suivi dès le stade de développement de la stratégie, par exemple sous la forme d'une réunion annuelle (virtuelle ou en personne) avec le Secrétariat pour évaluer les progrès obtenus et, si nécessaire, prendre des mesures d'adaptation.

Le coût du développement de la précédente stratégie s'est élevé en 2012 à 57 000 dollars. Compte tenu de l'inflation et de la nécessité de soutenir les activités de suivi, 65 000 dollars devraient être affectés au bilan de la stratégie 2013-2018 et à l'élaboration de la nouvelle stratégie.

**L'IGC devrait s'engager à allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de levée de fonds.** En effet, le manque de ressources humaines pour mettre en œuvre la stratégie s'est révélé un obstacle clé à la réalisation des précédents objectifs de levée de fonds. En juin 2017, le ratio des dépenses de levée de fonds par rapport aux fonds recueillis était d'environ 1/10.

## TROISIÈME PARTIE : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES

### 15. Rôle et capacités des commissions nationales

#### **Recommandations**

REC. 5 : Collaborer avec les commissions nationales afin de renforcer leur rôle, conformément aux Orientations, dans des domaines concrets tels que la création et la coordination du groupe de présélection (conformément aux articles 12.2 et 12.3 des Orientations).

REC. 9 : Renforcer les capacités des commissions nationales, compte tenu de leur rôle clé dans le processus de soumission de demandes, en vue d'améliorer le processus de sélection et d'éviter le rejet de projets de qualité. La nomination par chaque commission nationale d'un point focal chargé de coordonner les problèmes liés au FIDC pendant deux ans minimum, qui s'assurerait de transmettre les connaissances et les dossiers à son remplaçant en cas de départ, constituerait un grand pas en avant.

#### **Problème visé par les recommandations**

Le travail de présélection effectué par certaines commissions nationales est de qualité insuffisante et cela peut nuire à la sélection des projets FIDC, notamment à cause de l'élimination de projets potentiellement positifs à une étape précoce du processus.

#### **Implications des recommandations**

*Degré d'urgence/importance stratégique : moyen/élevé*

*Risque de compromettre la qualité des projets*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

#### **Faits et données**

Entre 2015 et 2017, en moyenne 13 % des candidatures ont été éliminées de fait parce que des commissions nationales n'ont pas réalisé de présélection. Pendant la même période, 30 % des commissions nationales en moyenne n'ont pas effectué de présélection. On peut supposer que les commissions nationales qui n'effectuent pas de présélection sont principalement situées dans des pays où le nombre de demandes de financement du FIDC est peu élevé.

Les Orientations du FIDC (art. 12.1 et 12.2) stipulent que les commissions nationales ou d'autres voies officielles désignées par les Parties sont chargées de la procédure de présélection.

#### **Analyse**

La mauvaise exécution de leurs fonctions de présélection par les commissions nationales peut être source de deux problèmes : (1) l'envoi de propositions de projets qui n'ont fait l'objet d'aucune évaluation ; (2) la qualité insuffisante de l'évaluation se traduisant par l'élimination de projets potentiellement intéressants à une étape trop précoce du processus. Le premier problème est avéré, le second est une hypothèse qui n'a pas encore été vérifiée.

Les commissions nationales concernées font valoir qu'elles se heurtent aux obstacles suivants :

- un manque de communication : elles ignorent, par exemple, que des projets ont été soumis par leur pays ;
- des difficultés de coordination avec le ministère chargé de la culture en vue de la constitution du panel de présélection ;

- des problèmes linguistiques dans les pays hispanophones : il est difficile pour les commissions nationales de ces pays de mettre sur pied un panel parlant anglais et/ou français pour évaluer les projets rédigés dans ces langues. Une commission nationale indique qu'elle demande aux candidats de soumettre également une version espagnole de leur projet.

Un examen du formulaire de présélection suggère que ce qui est demandé aux commissions nationales excède sans doute ce qui est strictement nécessaire. La valeur ajoutée que les commissions nationales peuvent apporter au processus de sélection porte principalement sur leur connaissance des priorités locales et de la réputation et de l'expérience des candidats. La section 5 du formulaire de présélection sur la faisabilité du projet pourrait être supprimée ; en effet, les éléments fournis dans cette section sont le plus souvent la simple copie des réponses des candidats dans le formulaire de demande et n'apportent donc guère d'éléments nouveaux.

On trouvera ci-dessous une description de la méthode envisagée pour mettre en œuvre cette recommandation. Il s'agit d'une approche graduelle visant à économiser les efforts et les coûts. L'objectif serait de prendre immédiatement certaines mesures pour résoudre le premier problème, à savoir l'absence de présélection par certaines commissions nationales. Ces mesures pourront aussi avoir un impact positif sur le second problème, à savoir la mauvaise qualité du travail de présélection. Au bout de deux ans, la qualité du processus de présélection ferait l'objet d'une évaluation (qui demandera du temps) et, si des insuffisances subsistent, des mesures assez coûteuses, comme l'organisation de formations pour les commissions nationales aux capacités faibles, pourraient être mises en œuvre.

#### ***Mesures à adopter pour mettre en œuvre les recommandations***

- 1. Standardiser les indicateurs de suivi du travail de présélection des commissions nationales.**  
Ces indicateurs existent déjà mais devraient être exprimés en pourcentages et non plus sous forme de fractions afin de faciliter leur compréhension. Communiquer régulièrement à l'IGC en particulier les indicateurs sur : (1) le pourcentage de propositions de projet non évaluées ; (2) le pourcentage de commissions nationales qui n'effectuent pas d'évaluation. Le troisième indicateur sur le pourcentage de propositions de projet rejetées par les commissions nationales est plus difficile à interpréter car il peut être aussi bien un signe d'insuffisance ou de travail rigoureux. Fixer un objectif de moins de 5 % de propositions de projet non évaluées au stade de la présélection en 2019.
- 2. Pour le cycle 2019, simplifier le formulaire de présélection à utiliser par les commissions nationales** en supprimant la section 5. Réviser et raccourcir le guide de présélection (15 à 20 pages). Ne plus exiger des commissions nationales qu'elles lisent l'ensemble du formulaire de demande mais leur demander de focaliser leur attention sur les sections 1 et 2 du formulaire qui sont directement pertinentes pour juger de l'intérêt de la conception du projet et de la réputation du candidat. Cela reviendra essentiellement à demander aux commissions nationales d'examiner une note conceptuelle.
- 3. Pendant le cycle 2019, réexaminer le processus actuel de communication** avec les commissions nationales :
  - vérifier que toutes les commissions nationales reçoivent bien les appels à projets (adresse électronique exacte, réception des appels dans une langue adéquate, etc.) ;
  - vérifier que toutes les commissions nationales sont effectivement notifiées (dans une langue adéquate) de la soumission de projets par leur pays. Dans l'idéal, cette notification devrait inclure un rappel de ce qu'il faut faire pour la présélection et des liens à la plate-forme. Il serait possible de mettre en place un système de notification automatique des commissions nationales lors de la réception d'un projet de leur pays ;

<ul style="list-style-type: none"> <li>- examiner la possibilité de notifier le point focal de la Convention de 2005 au Ministère de la culture (dans la plupart des pays en développement, les commissions nationales sont rattachées aux Ministères de l'éducation)<sup>16</sup>, en demandant au ministère de prendre contact avec la commission nationale en vue de la formation du panel de présélection ;</li> <li>- examiner la possibilité de notifier les candidats lorsque leur proposition de projet n'a pas été traitée par la commission nationale une semaine avant l'expiration du délai ;</li> <li>- envoyer un message de félicitation à toutes les commissions nationales qui ont rempli leurs tâches de présélection et un message de demande d'information<sup>17</sup> à celles qui échouent à le faire chaque année. Ces courriels devraient inclure des liens à l'information sur les projets sélectionnés au cours du cycle de financement. L'objet de ces messages serait de donner aux commissions nationales un sentiment de plus forte implication dans les activités du FIDC.</li> </ul>
<p>4. Inviter l'IGC à examiner la possibilité pour le Secrétariat de <b>recourir au point focal de la Convention de 2005 lorsqu'une commission nationale n'a pas rempli ses tâches de présélection</b> dans le délai imparti.</p>
<p>5. En 2019 ou 2020, <b>mettre à profit la réunion annuelle des commissions nationales</b> au Siège de l'UNESCO pour présenter le FIDC et le processus de présélection. Lors de cette réunion, demander aux commissions nationales de désigner un point focal FIDC et communiquer le nom et l'adresse de la personne au Secrétariat. La présentation du FIDC et du processus de présélection pourrait être renouvelée tous les 2 ou 3 ans compte tenu du taux élevé de rotation au sein des commissions nationales.</p>
<p>6. <b>Évaluer la qualité de la présélection pendant le cycle 2020.</b> Sélectionner un <u>échantillon entièrement aléatoire</u><sup>18</sup> de 10 % du nombre de propositions de projets rejetées par les commissions nationales pour le soumettre à un examen de qualité. Exclure les propositions de projets qui n'ont pas satisfait à l'évaluation technique. Faire noter les autres propositions de projets par des membres du panel d'experts (dans l'idéal sous forme d'un test à l'aveugle, c'est-à-dire sans indiquer aux experts que ces projets ont été rejetés par les commissions nationales). Si les notes ainsi obtenues sont en moyenne supérieures à 20 ou si 10 % ou plus de l'échantillon obtient une note supérieure à 30, considérer qu'il existe un problème de qualité.</p>
<p>7. Si l'évaluation révèle l'existence de problèmes de qualité, <b>établir un programme de formation pour les commissions nationales aux capacités les plus faibles.</b> Identifier quelles commissions nationales présentent les plus graves insuffisances et cibler d'abord ces Commissions.</p>
<p>8. Si les indicateurs de performance des commissions nationales font apparaître des progrès insuffisants lors de l'évaluation mondiale suivante du FIDC, <b>ouvrir la discussion sur l'opportunité de transférer les responsabilités des commissions nationales à d'autres voies officielles comme les points de contact nationaux de la Convention de 2005.</b></p>

<sup>16</sup> UNESCO, Service d'évaluation et d'audit (2011), Examen de la coopération du Secrétariat de l'UNESCO avec les commissions nationales pour l'UNESCO, Rapport final, décembre 2011.

<sup>17</sup> Par exemple : « Nous regrettons que la commission nationale de X n'ait pas été en mesure d'effectuer la présélection des projets qui ont été soumis cette année. Veuillez nous indiquer de quelle façon nous pourrions vous faciliter la tâche lors du prochain cycle de financement. Vous serez informés du lancement du prochain appel à projets l'année prochaine au mois de février ».

<sup>18</sup> Il est important que l'échantillon soit sélectionné de façon tout à fait aléatoire ; autrement, les résultats risqueraient de n'être pas représentatifs. Pour ce faire, on choisira au hasard un chiffre entre 1 et 300 (ou le nombre total de propositions de projets reçues). Ce chiffre servira de point de départ pour la constitution de l'échantillon. La proposition rejetée dont le numéro de référence est identique à ce chiffre ou le plus proche sera le premier élément de l'échantillon. Pour sélectionner les éléments suivants, on ira ensuite de cinq en cinq (toujours sur la base du numéro de référence des propositions) jusqu'à obtenir l'échantillon complet.

## 16. Améliorer la coopération avec les bureaux hors Siège

### **Recommandation**

REC. 10 : Collaborer avec les bureaux hors Siège afin de veiller, d'une part, à ce que l'UNESCO maximise leur chance de faire financer un projet par le FIDC (par exemple via une visibilité accrue, un contact renforcé avec le secteur local de la culture et une meilleure compréhension du contexte) et d'autre part, à ce que les projets sachent ce qu'ils peuvent (et devraient) attendre des bureaux hors Siège (particulièrement en matière d'assistance et d'implication au cours des processus de diffusion, de communication et de mise en œuvre).

### **Problème visé par la recommandation**

Les bureaux hors Siège n'ont pas toujours la possibilité de communiquer sur les projets FIDC et ce que les projets peuvent attendre des bureaux hors Siège n'est pas suffisamment clair.

### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : moyen*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible*

#### *Faits et données*

Il existe 44 bureaux hors Siège dans les pays éligibles du FIDC.

Une feuille d'information sur le FIDC a été produite à l'intention du personnel des bureaux hors Siège.

#### *Analyse*

Environ 60 % des pays éligibles ne bénéficient pas de la présence directe d'un bureau hors Siège et, lorsqu'un bureau hors Siège est présent, le nombre du personnel s'occupant du secteur culturel varie énormément ; dans certains cas, une seule personne est chargée de la culture pour l'ensemble d'une région. Les bureaux hors Siège pourraient jouer un rôle important dans le suivi des projets sur le terrain mais, en réalité, le niveau d'implication des bureaux hors Siège varie d'un pays à l'autre.

Il est recommandé comme approche de base de chercher à rationaliser la communication avec les bureaux hors Siège au sujet des projets FIDC.

### **Mesures à adopter pour mettre en œuvre la recommandation**

Passer en revue les processus de communication avec les bureaux hors Siège afin d'assurer que :

- les bureaux hors Siège sont systématiquement informés de la sélection d'un projet dans leur pays/région et reçoivent copie du document de projet ;
- les bureaux hors Siège sont contactés par téléphone lors du lancement d'un projet afin de déterminer au cas par cas dans quelle mesure ils peuvent être impliqués dans la mise en œuvre du projet – par exemple, de quelles capacités ils disposent pour contribuer au suivi du projet ;
- les coordonnées de personnes contact du bureau hors Siège pertinent sont incluses dans le contrat de projet ou la lettre d'approbation de projet, en indiquant aux acteurs chargés de la mise en œuvre ce qu'ils peuvent attendre du bureau hors Siège ;
- les bureaux hors Siège reçoivent copie du rapport à mi-parcours et du rapport de fin de projet.

## 17. Prendre en compte le FIDC dans les Rapports périodiques quadriennaux

### **Recommandation**

REC. 7 : Intégrer une question particulière sur le FIDC au sein des Rapports périodiques quadriennaux afin de veiller à ce que les projets du FIDC y figurent systématiquement et de rendre plus explicite le lien existant entre le Fonds et la mise en œuvre de la Convention de 2005.

### **Problème visé par la recommandation**

Déconnexion observée dans certains pays entre les processus de la Convention de 2005 et les projets FIDC.

### **Implications de la recommandation**

Cette recommandation est déjà mise en œuvre. On pourrait également envisager d'informer systématiquement le ministère chargé des questions culturelles de la décision du FIDC de soutenir financièrement un projet.

## 18. Maximiser le potentiel de la Convention comme outil de plaidoyer

### **Recommandation**

REC. 14 : Entreprendre des mesures afin d'exploiter pleinement le potentiel de la Convention comme outil de plaidoyer auprès des acteurs de la société civile. Ces mesures pourraient prendre la forme d'activités d'information, de formation et de sensibilisation sur l'importance de défendre la contribution de la culture en matière d'économie, ainsi que sur les liens existants entre les actions de projets menées par les entités culturelles et leur impact sur les questions politiques affectant la mise en œuvre de la Convention.

### **Problème visé par la recommandation**

Déconnexion parfois observée entre les projets FIDC et la Convention de 2005.

### **Implications de la recommandation**

*Degré d'urgence/importance stratégique : faible. L'application de cette recommandation permettrait potentiellement d'accroître l'impact du FIDC mais sa non-mise en œuvre n'entraverait pas l'efficacité du FIDC.*

*Risque impliqué dans la mise en œuvre de la recommandation : faible.*

*Implications en termes de coût : budget requis pour l'organisation d'événements régionaux ou internationaux tous les deux ou quatre ans.*

### **Analyse**

Le FIDC a apporté un financement à plusieurs organisations de la société civile qui pourraient devenir des acteurs clés de la promotion de la Convention de 2005 et de ses objectifs. La possibilité existe de développer des relations à plus long terme et de faciliter la mise en réseau entre bénéficiaires du soutien du FIDC afin de créer des effets d'entraînement, notamment dans le cadre de nouvelles collaborations Sud-Sud.

***Mesures à adopter pour mettre en œuvre la recommandation***

Veiller à ce que la nouvelle stratégie de levée de fonds envisage des moyens de faire participer les bénéficiaires antérieurs d'un financement du FIDC aux activités de levée de fonds.

Organiser tous les 2 ou 4 ans des événements régionaux ou internationaux pour faciliter la mise en réseau entre bénéficiaires du soutien du FIDC.

## QUATRIÈME PARTIE : ORDRE DE PRIORITÉ DES RECOMMANDATIONS

6. Les six recommandations identifiées comme ayant une forte urgence et/ou importance stratégique requièrent une attention et une action rapides. Elles portent toutes sur l'apprentissage et la levée de fonds. La recommandation 8 concernant la réalisation d'une analyse des ressources humaines est particulièrement importante, car la mise en œuvre optimale des autres recommandations cruciales d'un point de vue stratégique dépendra des résultats de cette analyse.
7. Il importe de bien garder présent à l'esprit que l'apprentissage bénéficie aux activités de levée de fonds : en effet, apprendre à faire de meilleurs choix pour accroître l'impact des projets et avoir en main des éléments attestant de cet impact permet de disposer d'arguments convaincants pour la mobilisation de fonds. S'il n'est pas possible d'agir simultanément sur toutes les recommandations à forte importance stratégique, il est conseillé de donner la priorité aux recommandations concernant l'apprentissage.

Recommandations issues de l'évaluation externe	Mesures suggérées dans le présent document (avec indications de coût)
<p>REC. 8</p> <p>Mener une analyse des ressources humaines du Secrétariat en vue de répondre aux besoins du FIDC et de renforcer les capacités du Secrétariat. (Voir section 9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire réaliser une analyse des ressources humaines du FIDC (4 000 dollars + coût de la mise en œuvre des recommandations résultant de cette analyse)</li> </ul>
<p>REC. 12</p> <p>Fournir des ressources pour que le Secrétariat puisse entreprendre de grandes mesures afin de transformer le FIDC en un « fonds basé sur l'apprentissage ». (Voir section 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre des options chiffrées de renforcement des capacités d'apprentissage résultant de l'analyse des ressources humaines mentionnée dans la recommandation 8 (coût à déterminer après l'analyse RH)</li> <li>- Pour 2019, engager jusqu'à 30 000 dollars des fonds non alloués, pour concevoir à nouveau un système global de suivi et d'évaluation, et le tester. (jusqu'à 30 000 dollars, à déterminer après l'analyse RH)</li> <li>- Allouer régulièrement un pourcentage du financement des projets FIDC ou de l'ensemble des revenus du FIDC à l'apprentissage (l'étude comparative suggère 78 000 dollars par an)</li> <li>- Procéder à un examen rapide des pratiques d'autres organisations ayant une solide culture de l'apprentissage du financement de la culture ou du changement social afin d'identifier les pratiques susceptibles de renforcer les systèmes existants (pas de coût supplémentaire)</li> </ul>
<p>REC. 13</p> <p>Envisager l'organisation d'évaluations indépendantes et aléatoires des projets du FIDC afin de bâtir une base de connaissances sur les projets et de tirer des enseignements des différentes expériences. (Voir section 11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affecter un montant équivalent à 3% du financement de projets à des évaluations indépendantes de projets commanditées par le FIDC. (soit environ 18 000 dollars par an en supposant que le FIDC dispose chaque année de 600 000 dollars pour le financement de projets)</li> </ul>

<p>REC. 16</p> <p>Réviser la stratégie de levée de fonds actuelle afin qu'elle se consacre davantage aux contributions des Parties. (Voir section 12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Secrétariat devrait entreprendre une analyse des facteurs qui influencent les contributions des Parties (coût supplémentaire minimal)</li> <li>- À l'avenir, le Secrétariat devrait solliciter régulièrement d'un échantillon de 6 à 10 Parties un retour d'information sur l'ensemble des matériels de communication (pas de coût supplémentaire)</li> </ul>
<p>REC. 17</p> <p>S'efforcer de respecter la contribution visée de 1 % (art. 18.3 et 18.7) afin de renforcer la viabilité du Fonds et d'endiguer la tendance à la baisse observée ces cinq dernières années . (Voir section 13)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre de nouveau l'accent sur la contribution visée de 1 % dans la stratégie de levée de fonds auprès des Parties (pas de coût supplémentaire)</li> <li>- Le Secrétariat devrait passer en revue la communication actuelle visant à encourager les contributions (pas de coût supplémentaire)</li> </ul>
<p>REC. 18</p> <p>Consolider la stratégie de levée de fonds du FIDC en y intégrant une dimension analytique en vue d'établir un lien clair entre les matériels de communication et les objectifs concrets de levée de fonds. (Voir section 14)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commanditer une étude en vue de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de levée de fonds et de communication (65 000 dollars)</li> <li>- Mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de levée de fonds (au moins 10 % du revenu cible)</li> </ul>
<p>REC. 20</p> <p>Renforcer l'utilisation des matériels de communication sur le FIDC. (Voir section 14)</p>	

8. D'autre part, certaines recommandations d'importance stratégique moyenne ou moyenne/élevée impliquent l'adoption de mesures qui n'exigent pas de ressources financières supplémentaires et, par conséquent, leur mise en œuvre pourrait commencer dès que possible.

## ANNEXE 1 : Personnes consultées

Eva Otero	Leitmotiv, consultante de l'évaluation externe du FIDC
Danielle Cliche	Secrétariat de la Convention de l'UNESCO de 2005
Denise Bax	Secrétariat de la Convention de l'UNESCO de 2005
Diana Ramarohetra	Secrétariat de la Convention de l'UNESCO de 2005
Juanita Casas Castrillon	Secrétariat de la Convention de l'UNESCO de 2005
Catherine Cullen	Panel d'experts du FIDC
Peter Inkei	Panel d'experts du FIDC
Carlos Villasenor	Panel d'experts du FIDC
Sarah Gardner	Panel d'experts du FIDC
Ojoma Ochai	Panel d'experts du FIDC
Fatin Farhat	Panel d'experts du FIDC
Ouafa Belgacem	Experte culturelle pour la région MENA, ancienne experte du FIDC, Directrice de Culture Funding Watch
Ferdinand Richard	Expert culturel, ancien expert du FIDC, Directeur de la Fondation Roberto Cimetta
Hector Schargorodsky	Chercheur, Université de Buenos Aires (Observatoire culturel, centre de recherche en gestion culturelle), membre de la Banque d'experts de la Convention de 2005
Baiba Tjarve	Chercheuse, Académie culturelle lettone, ancienne experte du FIDC.
Tessa Giller	Chercheuse, Fondation Prince Claus
Paul Hounkpé	Commission nationale du Bénin
Sara Peralta	Commission nationale du Guatemala