



# FAIRE ÉVOLUER, DONNER FORME ET PARTAGER : UNE EXPÉRIENCE DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL

---

PUBLICATION FINALE POUR LE PROGRAMME MED CULTURE

Par Christiane Dabdoub Nasser, Fanny Bouquerel, Hiba Aboulhosn, Sue Kay

Éditrice: Mary Schwarz

Février 2019



A programme funded by the  
European Union



Unité d'assistance technique du programme Med Culture pour la promotion de la culture en tant que moteur du développement humain, social et économique dans les pays du sud de la Méditerranée.

ENPI/2013/335-088

---

Ce rapport a été préparé avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de ce rapport n'engage que la responsabilité de l'Unité d'assistance technique du programme Med Culture. Il contient l'opinion de certains experts qui y ont contribué et ne reflète en aucun cas l'opinion de la Commission européenne.

Le programme Med Culture a été mis en œuvre par le Consortium dirigé par HYDEA Spa (Italie) en partenariat avec TRANSTEC SA (Belgique), L'INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL (France) et la ROYAL FILM COMMISSION OF JORDAN (Jordanie).



[www.medculture.eu](http://www.medculture.eu)

 @MedCultureHub

 @MedCulture

# PRÉFACE

---

Cette publication présente l'expérience Med Culture au cours de ses cinq années d'activité. En plus de traiter des aspects du développement culturel couverts par le programme, il montre également comment nous, en tant qu'équipe de l'assistance technique, nous nous sommes inspirées de nouvelles tendances, avons utilisé de nouveaux outils et expérimenté de nouvelles méthodologies afin d'accompagner le secteur de manière décisive. Au-delà du travail sérieux investi dans ce programme, la découverte, l'aventure et l'innovation ont motivé et inspiré notre équipe dans son travail au quotidien. Nous vous invitons à lire ce document et à vous inspirer de cette expérience pour continuer à développer les capacités des acteurs dans ce secteur.

## ÉQUIPE DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE :

- Christiane Dabdoub Nasser, Chef d'équipe
- Fanny Bouquerel, Experte chargée du développement des capacités
- Hiba Aboulhosn, Experte chargée de la communication et du networking
- Suhair Muhyaldein, Experte chargée de la communication et du networking (2014-2016)

# REMERCIEMENTS

---

L'équipe adresse ses remerciements à la DG NEAR, à l'EAC, à la DEVCO, au SEAE et aux délégations de l'Union européenne dans les pays du voisinage sud-méditerranéen, ainsi qu'aux experts, partenaires qui se sont impliqués et ceux qui ont apporté leur soutien, y compris les membres du Parlement européen, leurs assistants et conseillers. Nous souhaitons tout particulièrement remercier nos collègues participants, qui ont joué un rôle essentiel dans le succès de ce programme. Enfin, nous remercions toutes les parties prenantes de nous avoir fait confiance dans l'exécution de ce précieux programme. Nous espérons que des programmes similaires pourront bénéficier de notre expérience commune, et continueront à promouvoir la culture dans la région.



# NOTE DE LA DG NEAR

Les actions réalisées dans le domaine de la culture jouent un rôle important dans la construction de sociétés démocratiques et favorisent le développement économique et social. De plus, les relations interculturelles ont un impact significatif dans des secteurs tels que la création d'emplois et le développement des industries créatives. Elles permettent la prévention des conflits et la consolidation de la paix puisqu'elles renforcent le dialogue entre les sociétés et la liberté. Tels sont les objectifs des politiques extérieures de l'UE, y compris la Politique européenne de voisinage (PEV) à l'égard du Sud de la Méditerranée.

**Med Culture** a été un projet régional très réussi. Il a permis de construire des relations durables, ouvert des débats sur des thèmes régionaux communs, favorisé la réforme des politiques culturelles et renforcé les capacités des décideurs politiques. Nous sommes très reconnaissants envers l'équipe de l'assistance technique, ainsi qu'envers les bénéficiaires de leurs réalisations, et nous espérons pouvoir tirer profit de leur réussite et des enseignements qu'ils nous ont apportés pour nos futurs programmes culturels régionaux.

# TABLE DES MATIÈRES

---

LISTE DES ACRONYMES	6
SOMMAIRE EXECUTIF	7
FICHE D'INFORMATION MED CULTURE	8
<b>01 PRÉSENTATION DE MED CULTURE</b>	<b>14</b>
1.1 Med Culture et sa mission	14
1.2 Med Culture et le cadre politique de l'UE	15
<b>02 CE QUE NOUS AVONS FAIT : LES DIFFÉRENTS AXES DE MED CULTURE</b>	<b>17</b>
2.1 Gouvernance et politiques culturelles	17
2.2 Développement des capacités	18
2.3. Networking et communication (documentation, diffusion)	20
<b>03 COMMENT NOUS L'AVONS FAIT : DÉMARCHE, MÉTHODOLOGIE ET THÈMES TRANSVERSAUX</b>	<b>24</b>
3.1 Démarche	24
3.2 Méthodologie	25
3.3 Thèmes abordés	29
3.3.1 Soutien politique et développement	29
3.3.2 Résilience et culture	31
3.3.3 Entrepreneuriat culturel et employabilité	33
3.3.4 Plaidoyer et culture	35
3.3.5 Partenariats et travail collaboratif	36
3.3.6 Développement professionnel	38
<b>04 CE QUE NOUS AVONS APPRIS</b>	<b>44</b>
4.1 Renforcer l'écosystème culturel	44
4.2 Se préparer à être surpris	45
4.3 Ressources: le temps, les processus, ressources humaines et documentation	45
4.4 Mobilité, partenariats et networking dans la région	46
<b>05 LA SUITE</b>	<b>48</b>
RÉFÉRENCES	50
FICHES D'INFORMATION PAYS	51

---

# LISTE DES ACRONYMES

---

<b>CE</b>	Commission Européenne
<b>DDD</b>	Drame, diversité et développement
<b>DEVCO</b>	Développement et coopération internationale
<b>DG</b>	Direction générale
<b>EAC</b>	Éducation, jeunesse, sport et culture
<b>EFP</b>	Enseignement et formation professionnels
<b>Équipe</b>	Équipe de l'Assistance Technique
<b>EUNIC</b>	Instituts culturels nationaux de l'Union européenne
<b>FdF</b>	Formation des formateurs
<b>GFN</b>	Groupe focus national
<b>NEAR</b>	Politique européenne de voisinage et négociations d'élargissement
<b>PEV</b>	Politique européenne de voisinage
<b>P2P</b>	Peer to Peer (entre pairs)
<b>SEAE</b>	Service européen pour l'action extérieure
<b>South Med CV</b>	Travailler ensemble pour la valeur de la culture dans les pays du Sud de la Méditerranée
<b>UE</b>	Union européenne

# SOMMAIRE EXECUTIF

---

Cette publication présente le programme de travail développé par l'équipe de l'assistance technique pour Med Culture au cours de ses cinq années d'activité de janvier 2014 à mars 2019.

Elle met en lumière les principaux axes du travail : gouvernance et politiques culturelles, développement des capacités, networking et communication, et présente la démarche méthodologique utilisée pour atteindre son objectif principal. Il s'agissait de développer des environnements institutionnels et sociaux qui considèrent la culture comme moteur de la liberté d'expression et du développement durable, avec un accent particulier sur les jeunes en tant qu'acteurs du changement pour des sociétés plus solidaires et plus résilientes.

Cette méthodologie soutenait également les questions transversales qui sont prioritaires au sein des programmes de l'UE telles que la démocratisation, l'égalité des genres, l'environnement, etc. Des activités ont été planifiées en tenant compte des résultats des consultations et de l'identification des besoins émergents, ainsi que des informations tirées de la recherche et des études réalisées par l'équipe Med Culture. L'intention générale était de concevoir un ensemble cohérent et interconnecté pour atteindre plus efficacement les objectifs du programme.

Med Culture a confirmé la richesse de la scène culturelle dans les pays du sud de la Méditerranée, et tout le potentiel dont elle dispose pour le développement futur des sociétés. Toutes les personnes qui travaillent dans le secteur des arts et de la culture ou dans d'autres domaines mais qui utilisent des formes artistiques comme support, sont la preuve vivante de la créativité et du haut niveau d'engagement qui caractérisent ces secteurs et qui les aident à atteindre leurs objectifs malgré les nombreux défis et frustrations.

C'est grâce au soutien d'opérateurs particulièrement engagés et tenaces que des transformations sociales et économiques pourront avoir lieu et que la radicalisation et la marginalisation pourront diminuer.

---

# FICHE D'INFORMATION MED CULTURE 1/6

## MÉTHODOLOGIE

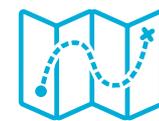
### 1 UNE PARTICIPATION PLUS ÉLEVÉE DES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

**Approche participative consultative :** Round-table Consultations avec les autorités et tables rondes avec les acteurs culturels de la société civile, les bailleurs de fonds, le secteur privé, etc.



### 2 DES ACTIONS SELON LA PRIORITÉ

**Des activités sur mesure :**  
Divisées en 6 thèmes.



### 3 L'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS

**Une forme d'apprentissage horizontale :**  
Échanges de pratiques et d'expertise entre les participants qui partagent des défis communs.



## ÉLABORATION DE POLITIQUES INCLUSIVES



#### 17 réunions consultatives

- 8 avec des représentants de ministères
- 9 avec des représentants de la société civile



#### 2 ateliers consultatifs nationaux

- Jordanie



#### 2 conférences régionales

Conférence d'ouverture sur « la créativité et la culture pour le développement »

- 141 participants de plusieurs secteurs et une conférence sur « le plaidoyer pour la culture »
- 101 participants au Forum Med Culture

# FICHE D'INFORMATION MED CULTURE 2/6

## ACTIVITÉS RÉALISÉES

Avec le soutien de  
**60 experts à court terme**



### 3 ateliers entre pairs (P2P) concernant les politiques

pour une meilleure gouvernance du secteur dans :

- L'enseignement supérieur en gestion culturelle et en disciplines artistiques
- Les politiques culturelles et le développement de stratégies nationales
- La promotion de la culture dans les périphéries



### 16 sessions entre pairs et thématiques

328 acteurs culturels



### 6 ateliers de formation

en gestion de projet :

103 acteurs culturels



### 2 ateliers pour le développement de Commissions nationales du film

• Liban • Tunisie

46 acteurs culturels



### Focus sur la jeunesse :

Mise en place d'un groupe régional de la jeunesse Houna aShabab

22 acteurs culturels



### 7 Groupes Focus National

• Jordanie • Maroc • Tunisie • Liban  
• Égypte • Palestine • Israël

15 réunions formelles



### 7 ateliers de FdF

Formation de formateurs

205 participants



### 1 plateforme régionale

pour l'enseignement supérieur et l'emploi dans le secteur culturel

51 participants



### 13 appels ouverts

2251 candidats



### 17 réunions consultatives

- 8 avec des représentants de ministères
- 9 avec des représentants de la société civile



### 2 ateliers consultatifs nationaux

• Jordanie



### 2 conférences régionales

Conférence d'ouverture sur « la créativité et la culture pour le développement »

- 141 participants de plusieurs secteurs et une conférence sur « le plaidoyer pour la culture »
- 101 participants au Forum Med Culture

# FICHE D'INFORMATION MED CULTURE 3/6

## APPROCHE TRANSVERSALE

- Sous-champs couverts par les actions de Med Culture**

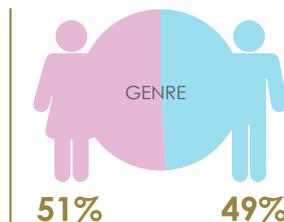
Les arts de la scène, la musique, le cinéma, les arts visuels, l'édition, les jeux vidéos/éducatifs, la conception graphique, les activités multidisciplinaires, les festivals, les activités artistiques pour la jeunesse, le patrimoine et l'architecture, la mode, les médias, le tourisme culturel.
- Les collaborations intersectorielles**

L'enseignement supérieur, l'éducation, les affaires sociales, les industries créatives, le travail, l'environnement, la planification, le développement et la coopération internationale, les affaires municipales/gouvernement local, les questions liées aux femmes



## LES BÉNÉFICIAIRES DIRECTS DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Des pays partenaires



## CRÉER DES SYNERGIES

Les principales organisations avec lesquelles Med Culture a collaboré ou que Med Culture a consultées



# FICHE D'INFORMATION MED CULTURE 4/6

## COLLECTE DE DONNÉES ET RECHERCHE COMMANDÉE



### ÉTUDES THÉMATIQUES

- 1 L'employabilité dans les secteurs culturel et créatif dans les pays arabes de la Méditerranée : Études de cas en Palestine, en Égypte, en Tunisie et au Maroc.
- 2 L'enseignement supérieur, la formation en management culturel et les politiques culturelles en Algérie, en Égypte, en Israël, en Jordanie, au Liban, au Maroc, en Palestine et en Tunisie.
- 3 Les impacts économiques et sociaux de la culture : le Festival de Fès des musiques sacrées du monde.
- 4 Le statut de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle et de l'apprentissage dans les disciplines artistiques au Liban, en Algérie et en Palestine.
- 5 Le guide des financements de la mobilité culturelle : Point sur la région arabe, y compris la région MENA (en collaboration avec On the Move).
- 6 Points forts, compétences et besoins : Travailler dans le domaine culturel dans la région arabe.



### PUBLICATIONS



Manuel pour la gestion de projet

Lignes directrices pour promouvoir la culture dans les périphéries

Cartographie des ressources en ligne

Impact du programme Med Culture (rapport d'enquête)



### RAPPORTS DE PAYS ET APERÇU DE L'INFOGRAPHIE DE LA CULTURE

ALGÉRIE	JORDANIE	MAROC
ÉGYPTE	LIBAN	PALESTINE
ISRAËL	LIBYE	TUNISIE

# FICHE D'INFORMATION MED CULTURE 5/6

## UN VASTE APERÇU DE LA CULTURE EN LIGNE

Dans les pays sud-méditerranéens et ressources internationales

### 90 RESSOURCES

meilleures pratiques, études de cas, conventions, rapports, réseaux, fonds, etc.

- Anglais et Arabe.

Jusqu'en janvier 2019

### 427 NOUVELLES

sur les opportunités mondiales

- Anglais, Français et Arabe

Jusqu'en janvier 2019

### 22 TÉMOIGNAGES

du Sud

- Anglais, Français et Arabe

Jusqu'en janvier 2019

### 9 PROFILS PAYS

- Première édition en 2016

- Mis à jour en 2018

### 9 INFOGRAPHIES

#### SPÉCIFIQUES DES PAYS

illustrant des faits et des chiffres d'après la synthèse des rapports par pays sur le secteur culturel

### 46 E-NEWSLETTERS

mettant en avant des opportunités et partageant des informations, publications, études relatives aux activités

- 3,781 abonnés

### 778,849 VISITES

#### DU SITE INTERNET

- entre avril 2015 et janvier 2019

### 263,802 NOUVEAUX

#### UTILISATEURS DU SITE

- entre avril 2015 et janvier 2019

### 3 LANGUES

pour un public plus vaste

## SUBVENTIONS : DRAME, DIVERSITÉ ET DÉVELOPPEMENT



24

### SUBVENTIONS ATTRIBUÉES

- 13 théâtres de rue • 10 plaidoyers • 1 film



> 300

### PERFORMANCES

à travers la région



87

### PERSONNES

- 36 femmes ont acquis des compétences ou des capacités



9/13

### STREET THEATRE GRANTEES

are known to be continuing similar work



29

### ORGANISATIONS DIFFÉRENTES

- ont acquis des compétences dans 8 pays



### UN SOLIDE RÉSEAU RÉGIONAL

de théâtres de rue et d'opérateurs culturels



> 100,000

publics



### DES PERFORMANCES QUI ONT SUSCITÉ

des débats locaux ou nationaux sur l'inclusion

# FICHE D'INFORMATION MED CULTURE 6/6

## SUBVENTIONS : SOUTH MED CV

- 2 APPELS OUVERTS
- 29 PROJETS
- **ACCOMPAGNEMENT**  
DES BÉNÉFICIAIRES
- DES ACTIVITÉS AMÉLIORANT  
**LA VISIBILITÉ ET LA SENSIBILISATION**
- **RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET MOBILITÉ** DES PROJETS FINANCÉS :  
réunions à • Tunis • Beyrouth • Amman
- **NETWORKING**  
entre tous les agents impliqués dans tous les différents pays
- **2 CONFÉRENCES INTERNATIONALES**  
• Amman (Jordanie) • Bruxelles (Belgique)
- **PUBLICATION FINALE** avec les résultats du projet

# 01 PRÉSENTATION DE MED CULTURE

## 1.1 MED CULTURE ET SA MISSION

Med Culture était un programme régional d'une durée de cinq ans (2014-2019) financé par l'Union européenne dans le cadre de la Politique européenne de voisinage (PEV) pour accompagner les pays partenaires du sud de la Méditerranée dans le développement et l'amélioration des politiques et des pratiques dans le secteur culturel. Les pays concernés sont l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Tunisie, la Palestine et la Syrie.

Med Culture comprenait un programme de travail élaboré par l'équipe de l'assistance technique et un programme de subventions gérés par deux consortiums dirigés par l'organisation Minority Rights Group International pour le projet [Drame, Diversité et Développement](#), et par l'agence Interarts pour le projet [South Med CV](#). Cette publication se concentre sur le travail réalisé par l'équipe de l'assistance technique.

En réponse au mandat du programme Med Culture, l'équipe Med Culture s'est occupée de la conception et de la mise en œuvre des mesures prioritaires définies suite à de vastes consultations avec les autorités nationales et régionales, avec les acteurs de la société civile, et aussi avec les organisations internationales et les programmes régionaux financés par l'UE. Le processus de travail a impliqué la responsabilisation d'acteurs culturels et d'autres activistes de la société civile engagés pour les droits de l'homme, les questions de genre, l'environnement, etc., afin qu'ils deviennent des moteurs du changement au sein de leur cadre de travail.

Notre objectif ultime était de révéler le potentiel de la culture pour promouvoir le bien-être et la résilience des sociétés, et d'ouvrir la voie au développement d'environnements institutionnels et sociaux qui considèrent la culture comme un moteur de la liberté d'expression et du développement durable.

Plus particulièrement, le programme avait pour but de :

- Améliorer la gouvernance du secteur culturel à travers la promotion de la coopération interministérielle : favoriser un dialogue tripartite entre le programme, les autorités et les acteurs de la société civile, et sensibiliser à la nécessité d'améliorer les cadres institutionnels et législatifs afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de ce secteur, qui est en perpétuel changement et en constante évolution dans la région.
- Renforcer les capacités des acteurs de la société civile du secteur culturel et d'autres domaines connexes (les droits de l'homme, l'égalité des genres, la gestion des réfugiés, etc.) par le biais de la création d'activités de développement de capacités sur mesure et l'introduction de méthodologies et d'outils d'apprentissage pour adultes, qui contribuent à la durabilité de ces activités et à un impact permanent sur le secteur, au-delà de la durée du programme.
- Élargir la base de participation en impliquant les jeunes générations, avec une attention particulière à l'inclusion des femmes et à travers la promotion de la participation d'acteurs culturels provenant de zones isolées et culturellement marginalisées.

- Souligner l'importance du networking et encourager les partenariats et le travail collaboratif aux niveaux national et régional.
- Promouvoir le partage et l'accès à l'information, aux ressources et aux meilleures pratiques disponibles en ligne via le site internet de Med Culture.

## 1.2 MED CULTURE ET LE CADRE POLITIQUE DE L'UE

Pour la période entre 1995 et 2020, l'UE a développé un cadre politique pour définir ses relations avec les pays méditerranéens. Il incluait la culture en raison de sa contribution au développement. Les paragraphes suivants présentent l'historique du cadre régional au sein duquel Med Culture a été intégré.

Le cadre a débuté avec le [Processus de Barcelone](#), qui a introduit une nouvelle approche aux relations de l'UE avec ses pays voisins à l'est et au sud de la Méditerranée. Bien que l'objectif principal de la déclaration de Barcelone (novembre 1995) ait été de créer une zone de libre-échange, la déclaration soulignait également l'importance stratégique de la mer Méditerranée comme un lien et non une séparation entre les peuples qui vivent autour d'elle. De plus, la déclaration de Barcelone présentait le concept d'un partenariat entre les États membres européens et leurs voisins.

En plus des piliers économiques et politiques qu'elle met en avant, la déclaration mentionne la culture comme étant un sous-groupe du partenariat dans les domaines social, culturel et humain. Elle fait aussi référence à la paix, à la stabilité et à la prospérité tout en insistant sur le dialogue, sur les principes démocratiques et sur l'État de droit.

La Déclaration a vu l'émergence d'un certain nombre de programmes régionaux qui ont confirmé que l'UE était l'unique partenaire à mettre en œuvre des programmes régionaux tout en encourageant le networking régional et/ou sous-régional. Les programmes Euromed Heritage et Euromed Audiovisuel, mis en œuvre dans des éditions successives, ont été significatifs dans la période entre 1998 et 2014.

En 2007, l'[Agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation](#), le tout premier document à définir les orientations de l'UE en faveur de la culture, fixait trois objectifs :

- Promouvoir le dialogue interculturel
- Prendre conscience du rôle de la culture dans les domaines de l'économie et de l'emploi, et
- Accroître la place de la composante culturelle dans les relations de l'UE avec les pays tiers.

Ce document a réaffirmé le rôle de la culture dans les relations extérieures de l'UE.

Avec l'élargissement de 2004, l'UE a dû redéfinir sa politique avec ses nouveaux voisins. Le [traité de Lisbonne](#), qui est entré en vigueur le 1er décembre 2009, a renforcé la Politique européenne de voisinage (PEV) avec ses voisins du sud et de l'est afin de parvenir à l'association politique la plus étroite possible et au degré d'intégration économique le plus élevé possible.

Cet objectif se concentre sur les intérêts économiques, mais il s'appuie aussi sur des intérêts et des valeurs qui sont fondamentaux dans le discours de l'UE à propos de la démocratie. Ces intérêts et ces valeurs transcendent l'hétérogénéité des systèmes politiques des pays concernés, les divers degrés de leur développement économique et leurs différents intérêts.

Bien que la culture n'ait joué qu'un petit rôle dans les initiatives prises en faveur de la cohésion sociale, elle apparaît dans l'Instrument de coopération au développement et fait partie intégrante de l'approche du développement humain, qui inclut le travail décent, la justice sociale et la culture.

C'est dans ce cadre politique que Med Culture a été conçu.

La création en 2011 du Service européen pour l'action extérieure (SEAE) a donné plus de poids au travail de développement de l'UE et à la publication de la communication conjointe [Vers une stratégie de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales](#) en juin 2016. Elle a été présentée par la Haute Représentante Federica Mogherini et par la Commission, et

représente une avancée dans le positionnement de la culture au sein de la politique étrangère de l'UE.

De plus, le [Nouvel agenda européen de la culture](#) (mai 2018) a défini le cadre de la prochaine phase de coopération au niveau de l'UE. Ce document souligne l'importance de la culture dans les relations internationales de l'UE, en faisant de cette priorité l'un des trois objectifs principaux de l'action de l'UE en faveur de la culture.

Med Culture s'inscrit dans les développements importants découlant de la communication conjointe et du Nouvel agenda de la culture, qui sont véritablement au centre de l'attention. Son approche et son orientation peuvent être considérées comme innovatrices et sont une source d'inspiration pour des programmes futurs.

# 02 CE QUE NOUS AVONS FAIT : LES DIFFÉRENTS AXES DE MED CULTURE

L'ambition du programme était de développer ses trois axes principaux : gouvernance et politiques culturelles, développement des capacités, puis networking et communication, de manière à donner à chaque axe sa part d'attention optimale sans compromettre le lien et l'interdépendance qu'ils entretiennent les uns avec les autres.

Certaines activités de développement des capacités concernaient les politiques (à la fois nationales et régionales) et les cadres institutionnels. D'autres activités ont soulevé plusieurs questions concernant les approches participatives en matière d'élaboration de politiques, ou encore le rôle des citoyens pour les influencer. Ces deux axes ont fourni de nombreux éléments pour la communication du programme. Le networking a été d'une aide précieuse pour le partage des résultats de Med Culture au sein mais aussi en dehors du secteur culturel, ainsi que pour la diffusion d'autres résultats de programmes et d'autres expériences plus diversifiées.

## 2.1 GOUVERNANCE ET POLITIQUES CULTURELLES

La position et le potentiel de la culture sont généralement déterminés par l'histoire et l'expérience de son développement dans chaque pays de la région. Actuellement, cela reflète en premier lieu le niveau de stabilité et de sécurité et, dans un second temps, les mesures diverses qui sont en place en faveur du développement culturel. Un grand nombre de ces mesures relève des politiques et des cadres institutionnels, et il aurait été imprudent d'espérer que l'équipe Med Culture puisse obtenir des changements au niveau des politiques.

Dès le début, il nous a paru évident que, dans le climat politique actuel et compte tenu de la durée de vie du programme, la meilleure chose à faire pour l'équipe était de :

- Se focaliser sur la sensibilisation des agences gouvernementales et des organisations de la société civile à la nécessité d'une politique culturelle et de réformes institutionnelles
- Offrir aux autorités, aux acteurs culturels et aux artistes un espace sûr pour des discussions et des échanges constructifs, et
- Fournir les connaissances et les outils qui pourraient les aider à œuvrer pour des réformes qui dépassent les limites du programme.

En gardant ces perspectives à l'esprit, l'équipe a défini une méthodologie de travail et une série d'activités axées principalement sur le processus plutôt que sur les résultats, afin de donner aux décideurs et aux acteurs de la société civile les moyens de créer leur propre rythme de changement.

Après avoir conclu que les réformes de la politique culturelle représentaient un besoin prioritaire pour les habitants de la région (indépendamment du fait qu'il s'agissait aussi d'une disposition majeure du programme Med Culture), nous avons conçu un certain nombre d'activités spécifiquement en relation avec ce thème, qui a également été abordé dans des activités en relation avec d'autres aspects du développement culturel.

Au cours de ces activités, plusieurs domaines ont été explorés et abordés :

- Les politiques culturelles aux niveaux national et régional, leur état d'avancement, et les défis qu'elles représentaient dans les pays de la région
- Les différentes visions, idées et concepts des participants concernant leurs politiques nationales
- Le fonctionnement des politiques culturelles au niveau local (dans les municipalités et les régions)
- Exemples d'études de cas en guise d'introduction aux futures orientations possibles

En plus de la résolution de cette question difficile et compte tenu de la demande globale exprimée sur le terrain, l'équipe a présenté le thème du plaidoyer en faveur de la culture. Les questions clés étaient les suivantes : comment mener une initiative de plaidoyer visant à influencer les processus de prise de décision ? Quelle méthodologie adopter et dans quel contexte ? Comment élaborer un discours qui démontre la valeur de la culture en tant qu'atout et qui plaide en faveur d'un changement réel pour un secteur plus dynamique et plus lucratif ?

Ce thème a été abordé dans plusieurs ateliers. S'il appartient aux gouvernements de donner à la culture la valeur et le soutien qu'elle mérite et de la placer sur la voie de la durabilité, il est également vrai qu'avec les bonnes compétences et les bons outils, les opérateurs culturels peuvent organiser des campagnes de sensibilisation pour contribuer à la réalisation de cet objectif.

Le travail accompli en Jordanie sur l'élaboration d'une stratégie nationale en faveur de la culture reposant sur un processus participatif associant

les autorités, les organisations de la société civile et les artistes, a été une initiative majeure au niveau politique. Ce processus peut être considéré comme un modèle à adapter dans d'autres pays. Des informations complémentaires se trouvent dans la section 3.3.1 ci-dessous.

## 2.2. DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Le développement des capacités est compris dans une grande partie des activités du programme. Il s'agissait de trouver un équilibre entre les objectifs du programme prescrits par l'UE et la nécessité de créer des activités basées sur les réalités de la région. Des activités ont donc été planifiées en tenant compte des résultats de la consultation et de l'identification des besoins émergents, ainsi que de l'utilisation des informations tirées des recherches et des études commandées par l'équipe. L'intention générale était de concevoir un tout cohérent et interconnecté pour atteindre plus efficacement les objectifs du programme.

Dans cette configuration, le défi principal de l'équipe était de :

- Maintenir l'accent sur des questions clés essentielles pour établir une base solide au développement du secteur à moyen et à long terme
- Réduire le fossé existant entre le gouvernement et les acteurs indépendants/ de la société civile, et favoriser un dialogue pour promouvoir les pratiques positives
- Permettre aux décideurs et aux praticiens de la culture, y compris ceux qui viennent des périphéries (c'est-à-dire en dehors des grands centres urbains ou dans les villes frontalières) ou qui y vivent, de devenir des acteurs de la construction d'un écosystème solide et

- Faire en sorte que les participants puissent s'approprier leur propre apprentissage et devenir autonomes à travers une approche participative.

Cette approche reposait sur la nécessité de tirer profit de ce travail pour contribuer au renforcement de la cohésion sociale et de la citoyenneté (avec les devoirs et les responsabilités qui en découlent), et d'améliorer les initiatives existantes par le biais

de partenariats créatifs et en maximisant les avantages mutuels.

Les ateliers ont été conçus et modifiés tout au long de la durée du programme pour favoriser un échange continu de pratiques et de compétences entre les participants. Cela mettait l'accent sur leur capacité à agir dans des environnements difficiles, avec la contribution supplémentaire d'experts externes, originaires de la région et d'Europe.

## LES DIVERSES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS PROPOSÉES

- **Ateliers thématiques et ateliers entre pairs (P2P) :** Les ateliers ont favorisé le partage d'expériences et de compétences entre pairs. Ils ont constitué une forme avancée de développement des capacités, associant des acteurs culturels et des collègues qui travaillent dans des domaines connexes tels que le développement durable et les droits de l'homme. Soutenus par des facilitateurs et des formateurs s'étant assurés d'un espace de discussion sécurisé et ayant apporté quelques contributions, les participants ont discuté, proposé et pris part à l'élaboration de solutions viables pour les problèmes transversaux dans la région, où le « national » alimente le « régional », et vice versa, et où les rôles sont partagés entre les autorités et les intervenants culturels de la société civile
- **Formation des formateurs (FdF) :** Elle a permis aux opérateurs culturels et aux activistes travaillant dans des domaines connexes de devenir des formateurs professionnels, des leaders et des défenseurs de la culture. L'objectif était d'accroître le vivier de formateurs professionnels dans la région et d'améliorer leurs compétences en acquérant de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils. Les participants ont apprécié la formation pour :
  - Son approche axée sur le processus
  - Changer la façon de penser concernant la formation et le plaidoyer (et l'interrelation entre les deux)
  - Créer des expériences d'apprentissage amusantes et efficaces, et
  - Partager les meilleures pratiques, afin de mieux soutenir le plaidoyer culturel, l'enseignement, les politiques et la gestion dans la région.

Elle a également permis d'accroître la sensibilisation au pouvoir du travail en groupe et en équipe, et de mettre en valeur l'apprentissage en tant que méta-compétence essentielle au développement des capacités, au changement social, à la résilience et à l'employabilité.

- **Forums régionaux :** Les trois forums régionaux ont marqué un tournant dans la vie de Med Culture. Le premier portait sur la créativité, l'innovation, la compétitivité et le développement en tant que mots clefs définissant l'essence même de Med Culture. Le second concernait l'enseignement supérieur et l'enseignement et la formation professionnelle dans les disciplines artistiques, ainsi que dans la politique et dans la gestion culturelles. Il a exploré des moyens d'établir une plate-forme régionale composée de chercheurs, de formateurs, d'acteurs culturels et d'institutions afin de développer des partenariats efficaces en matière de programmes de formation et d'enseignement de politiques et de gestion culturelles dans la région. Le troisième forum a passé en revue tout ce qui a été accompli et s'est penché sur les moyens par lesquels la culture peut mobiliser le plus efficacement possible l'imagination des jeunes et leurs capacités de réflexion, en leur fournissant des outils permettant d'éviter la radicalisation et la marginalisation dans la société et dans le débat public.
- **Groupes Focus National :** Ils ont réuni des représentants des autorités, de la société civile et du secteur privé dans la plupart des pays partenaires. Ouverts à toute personne intéressée, les groupes ont facilité un débat franc et des échanges sérieux sur la position de la culture, sur les défis auxquels elle a dû faire face à plusieurs niveaux, et sur les moyens qui peuvent être déployés pour mettre en place un écosystème sain. L'organisation de réunions des Groupes Focus National a été une des façons pour Med Culture de communiquer les progrès et les résultats du programme, tout en suivant de près la situation sur le terrain et l'évolution des besoins du secteur.
- **Coaching individuel en ligne:** Ces séances ont été complémentaires à la formation. Elles impliquaient certains participants de Med Culture dans un processus confidentiel d'échange et de retour d'information, de partage d'idées et de développement collaboratif pour les aider à :
  - Faire avancer un projet/une tâche/une initiative
  - Surmonter les obstacles
  - Améliorer leur conscience de soi, et
  - Explorer les prochaines étapes de leur travail, de leur pratique ou de leur carrière.

Certaines de ces séances étaient des répétitions générales pour certains participant, qui les ont aidés à se préparer pour l'animation de séances de groupe pendant le Forum Majalat.

### 2.3. NETWORKING ET COMMUNICATION (DOCUMENTATION, DIFFUSION)

L'équipe a considéré le networking comme étant un processus de partage et de connexion, mais aussi comme un outil permettant de

renforcer le secteur culturel dans la région et de responsabiliser ses acteurs actifs. Créer des liens avec des programmes ayant la même orientation et échanger avec des personnes au sein mais aussi au-delà de ce programme était essentiel pour rester informés de ce qui se passait sur la scène régionale. Plus particulièrement, il

s'agissait de créer de nouvelles opportunités de partenariats, et de partager et d'apprendre à partir des expériences des autres.

Le networking a aussi aidé l'équipe Med Culture à :

- Concevoir plus efficacement les activités de développement des capacités
- Identifier des partenaires locaux actifs et engagés dans la conception et la réalisation d'ateliers d'intérêt commun
- Toucher un public plus large pour les appels ouverts, pour les activités et pour les publications du programme.

Le programme a aussi encouragé le networking entre les participants afin de développer des partenariats régionaux et sous-régionaux, ce qui a conduit à la création d'un réseau d'une « communauté de pratique » indépendante au niveau de la région arabe.

Avec le networking, le programme a réussi à rendre les gens plus conscients de la valeur de la culture pour le développement humain, notamment en ce qui concerne une plus grande intégration sociale (en particulier des jeunes), la liberté d'expression, les droits et statuts des artistes, les offres d'emploi, etc.

Le networking a également contribué à mettre l'accent sur la valeur d'un secteur plus dynamique et mieux informé, grâce aux avantages dont il dispose pour promouvoir la complémentarité et la mutualité (en opposition avec une concurrence malsaine) et pour plaider en faveur d'un secteur caractérisé par un soutien plus fort, une meilleure gouvernance et davantage de responsabilités des autorités.

Le networking a été à la base de nombreuses activités du programme. Dès le début, nous avons identifié et établi des contacts avec un

certain nombre d'autres réseaux en participant à leurs activités et en invitant des représentants à celles de Med Culture. Des échanges réguliers entre les organisations, les programmes régionaux et bilatéraux, les chercheurs, les autorités et les particuliers ont eu pour objectif de :

- Promouvoir le programme
- Identifier les opportunités de collaboration et de mise en place d'activités d'intérêt commun
- Trouver des experts pouvant contribuer aux activités de Med Culture
- Partager des outils et des informations
- Développer ou améliorer les réseaux régionaux et sous-régionaux durant la mise en place du programme.

Le networking a donné à Med Culture une grande visibilité en tant qu'acteur important dans la région, en particulier auprès des institutions de l'UE, des autorités des pays du voisinage sud-Méditerranéen, des opérateurs locaux, des Instituts culturels nationaux de l'Union Européenne (EUNIC) et d'autres acteurs majeurs. Il s'agit de l'un de nos meilleurs résultats.

Enfin et surtout, grâce à ces efforts, le programme a vu l'émergence d'un réseau régional d'opérateurs culturels en devenir : une communauté de pratique, prête à faire entendre sa voix dans la région. Cette communauté de pratique regroupe un certain nombre d'opérateurs du secteur culturel, notamment des gestionnaires de la culture, des artistes, des éducateurs et des activistes de la société civile qui :

- Partagent les mêmes opinions à propos du travail culturel et communautaire ; ce qu'il devrait être et ce qu'il pourrait réaliser,
- Partagent les valeurs de la pensée démocratique, des droits civils et de la citoyenneté active,

- Se sentent capables, en tant que professionnels, de mettre à profit leurs compétences et les outils récemment acquis dans l'intérêt de leurs communautés et de leurs cercles culturels respectifs.

Une formatrice experte importante pour Med Culture, Sue Kay, parle d'eux en affirmant qu'ils ont été « Med Cultivés ». D'après un participant de South Med CV, « le soutien extérieur technique et financier n'est pas uniquement une question de succès économique, mais aussi un facteur de responsabilisation », et Med Culture a agi en tant qu'agent de cette autonomisation au niveau régional. Le programme a également offert à certains de ces opérateurs culturels des possibilités de travailler en tant que facilitateurs professionnels dans le cadre du programme, dans d'autres programmes financés par l'UE et d'autres programmes encore en cours dans la région.

Le networking a été consolidé par un site web particulièrement riche, diffusant des études, des recherches et des opportunités dans la région et pour la région. Celui-ci a été régulièrement mis à jour après son lancement en 2015, et des analyses effectuées jusqu'en janvier 2019 ont révélé une fréquentation du site et une implication significatives, comme indiqué ci-dessous :

- 263 802 nouveaux utilisateurs
- 130 328 (près de la moitié) d'entre eux utilisent la recherche organique, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas été conduits sur le site via un message de média social, une publicité payante ou une recommandation. Cela souligne le besoin qu'ont les artistes et les opérateurs culturels de telles plateformes en ligne.
- 778 849 pages vues.

La plupart des utilisateurs sont originaires d'Égypte (19.2%), puis du Maroc (12%), d'Algérie (11%), de Tunisie (7.7%), de France (6%), de Jordanie (5%), du Liban (3.4%), des USA (3.4%), de Palestine (2.7%) et du Royaume-Uni (1.8%). Ces pourcentages peuvent être analysés par rapport à la population du pays, à son accès à internet, mais aussi au débit de connexion. En 2018, la dernière année du programme, il y avait plus d'utilisatrices (58%) que d'utilisateurs (42%). Une majorité (40%) des utilisateurs était âgée de 25 à 34 ans, avec un pourcentage à peu près égal d'utilisateurs âgés de 18 à 24 ans (22%) et de 35 à 44 ans (20%).

Le networking a également été amélioré grâce à la mise en avant et au partage d'appels à candidatures, et grâce à la recherche via la section « [News](#) » du site internet et via les réseaux sociaux ([Facebook](#) et [Twitter](#)), proposant des opportunités aux adeptes et aux défenseurs de Med Culture.

Les plateformes de médias sociaux de Med Culture sont devenues le noyau central où de nombreux opérateurs et artistes du monde la culture (non seulement du voisinage sud-Méditerranéen, mais aussi d'Europe et d'autres programmes culturels régionaux) cherchaient des occasions de trouver de nouveaux partenaires, de participer à des projets, de faire des demandes de séjours, d'obtenir des subventions, et bien plus encore. Dès 2016, nous recevions tous les mois des demandes d'autres programmes européens et régionaux pour les aider à promouvoir leurs opportunités, leurs recherches et leurs rapports auprès d'un public plus large dans la région.

En avril 2018, les participants, partenaires et amis de Med Culture ont créé un groupe fermé sur Facebook, [Med Culture Network](#). Ce dernier a continué d'être très actif et avait accueilli 295 membres à la fin de cette année. Ce groupe

est déjà en train de se développer via la page Facebook officielle de Med Culture en partageant et en mettant en lumière les réalisations, évènements, et opportunités du voisinage sud-Méditerranéen. Il est important de souligner que ces membres, qui ont pour la plupart les mêmes préoccupations, se soutiennent mutuellement dans leurs campagnes de plaidoyer respectives, et font naître une prise de conscience accrue dans la région.

Une autre plateforme en ligne qui perdurera après Med Culture est la page LinkedIn pour tous les facilitateurs et formateurs qui ont

été « Med Cultivés » : [le Réseau Arabe des Formateurs et des Animateurs](#). Il s'agit d'une autre initiative auto-organisée par certains des participants à la formation de formateurs de Med Culture. Elle vise à créer un réseau régional de formateurs et de facilitateurs dans le domaine culturel, et à mettre en place une plateforme pour établir des normes de formation et la facilitation dans la région arabe. Elle contribuera également à l'amélioration des compétences et au renforcement des capacités des membres du réseau, ainsi qu'à la création de partenariats pour engendrer de nouvelles opportunités d'emploi dans le secteur.

# 03 COMMENT NOUS L'AVONS FAIT : DÉMARCHE, MÉTHODOLOGIE ET THÈMES TRANSVERSAUX

## 3.1 DÉMARCHE

L'équipe a axé sa démarche sur la base de l'objectif du programme, qui vise à développer des environnements institutionnels et sociaux où la culture serait un moteur de la liberté d'expression et du développement durable, tout en mettant l'accent sur les jeunes qui peuvent être des acteurs du changement vers des sociétés plus cohésives et résilientes. Nous avons mis en place une méthodologie pour y parvenir, tout en gardant à l'esprit les questions transversales qui sont prioritaires dans les programmes de l'UE, telles que la démocratisation, l'égalité des sexes, l'environnement, etc.

Cette démarche regroupe trois axes d'action définis dans son mandat : **la gouvernance et les politiques culturelles, le développement des capacités, et enfin le networking et la communication**. L'équipe a examiné ces points dans une perspective d'interdépendance. Nous avons puisé dans toutes les activités pour élaborer un plan d'action axé sur les besoins, basé sur le processus et respectueux de la diversité qui caractérise la région, tout en étant suffisamment souples pour s'adapter aux évolutions et aux besoins émergents. Des recherches et des consultations régulières nous ont permis de mieux comprendre le secteur culturel de la région, en particulier aux niveaux politique et institutionnel. Elles ont aussi aidé

l'équipe à se tenir au courant des évolutions. Ces étapes, essentielles pour enrichir les activités de développement des capacités, constituaient la base du plan d'action.

La communication et le networking ont été conçus pour agir à plusieurs niveaux afin de servir au mieux les objectifs du programme et se tenir informé sur ce qui se passe dans le secteur culturel de la région. Une diffusion et une mise en valeur efficace des informations, d'études, de recherches et d'opportunités disponibles (issues du programme et d'autres initiatives pertinentes) ont contribué à créer un réservoir de connaissances sur les défis et les résultats positifs de la culture dans la région, ainsi qu'à la rendre accessible à un public plus large. Ce plus grand public est rapidement devenu une communauté ouverte, engagée dans le dialogue et renforçant le réseau aux niveaux national et régional dans tous les secteurs, ce qui a confirmé la dimension transversale de la culture.

En outre, l'équipe a dû prendre en compte deux aspects difficiles du développement culturel : l'employabilité, qui est essentielle pour rendre les jeunes autonomes et pour promouvoir la cohésion sociale tout en renforçant le domaine culturel ; et la résilience, qui est le fait de reconnaître que la culture permet de concevoir des sociétés plus fortes ([Stratégie globale pour la politique étrangère et de sécurité de l'Union européenne](#)).

L'employabilité était un point extrêmement complexe compte tenu du contexte politique et socio-économique dans lequel le programme a évolué. La résilience a été implicitement prise en compte dans tout le travail entrepris par Med Culture, afin de fournir des outils aux professionnels de la culture leur permettant de développer leur travail dans des environnements difficiles, et de leur donner les moyens de devenir des acteurs du changement. Nous avons examiné les deux aspects en les reliant au processus d'autonomisation des acteurs culturels de l'État et de la société civile.

En contribuant à la professionnalisation des participants et en soutenant la gouvernance de l'environnement dans lequel ils travaillaient, Med Culture s'est efforcé de révéler le potentiel de la culture pour mettre en avant le bien-être (et la résilience) des sociétés. En ouvrant le programme aux acteurs de la société civile provenant d'autres secteurs (les droits de l'homme, l'égalité des sexes, l'éducation, l'environnement, etc.), nous avons élargi le cercle des participants et souligné la dimension transversale de la culture.

L'équipe a considéré la culture comme étant bien plus que l'expression de ce qui est tout simplement fonctionnel ou utile dans la sphère publique : elle peut avoir un rôle à jouer sur « l'imaginaire » et la volonté de donner un sens à son existence au sein du collectif (Castoriadis, 1996). En ce sens, les priorités de l'UE et la démarche de Med Culture ont été adaptées pour correspondre aux aspirations plus larges de la scène culturelle et de la société des pays des participants.

### 3.2 MÉTHODOLOGIE

L'équipe a opté pour une méthodologie de travail qui pourrait nous permettre d'obtenir des résultats optimaux et des avantages à long terme

pour le secteur. Dès le départ, nous avons conçu un plan d'action basé sur des consultations et sur le fait de considérer l'inclusion en tant que philosophie et pratique, où l'innovation et les processus étaient essentiels, et où la durabilité était déterminante. Les participants aux activités de développement des capacités ont joué un rôle majeur pour notre prise de décision, et nous nous sommes laissés la liberté de réagir aux changements sur le terrain.

#### DÉMARCHE PARTICIPATIVE CONSULTATIVE

Dès le début, les avantages de participer à des consultations étaient évidents pour l'équipe. Elles allaient au-delà du besoin initial d'adopter une approche ascendante dans laquelle les activités reposaient sur des données factuelles et répondaient aux besoins prioritaires sur le terrain. Pour certaines activités, les consultations ont évolué vers une forme de coproduction avec les participants tout au long du programme. Cela signifiait que les thèmes abordés n'étaient pas seulement définis par les opérateurs culturels travaillant dans la région, mais aussi que la manière même de les aborder était basée sur des échanges avec ces opérateurs, en tenant compte de leurs connaissances et de leur expérience, et de ce que chacun pouvait apporter au groupe.

L'équipe a mené des consultations à la fois de manière formelle (par le biais d'activités spécifiques conçues à cet effet) et de manière informelle, via :

- Des discussions et des échanges continus avec un large éventail d'acteurs de la région et au-delà, au cours des nombreuses activités de développement des capacités du programme
- Le networking, de par la participation à divers forums dans la région méditerranéenne, y compris (sans toutefois s'y limiter) à des

réunions organisées dans le cadre d'autres programmes financés par l'UE, et

- Les emails, Skype et WhatsApp.

Ces consultations ont été la base de la démarche participative de Med Culture.

Les réunions de consultations comprenaient des réunions de présentation, des tables rondes et des réunions de Groupes Focus National. Les réunions de présentation avec les autorités des pays de la région ont permis à l'équipe d'exposer le programme aux représentants de divers ministères (mais pas de tous les pays) chargés de la culture, du tourisme, de la coopération internationale, de la jeunesse, de l'éducation, des affaires sociales, etc. Les ministères ont donné leur point de vue et partagé avec nous certains des défis auxquels ils étaient confrontés dans leur travail.

Les tables rondes séparées réunissaient des opérateurs culturels et des acteurs de la société civile travaillant dans des domaines connexes. Elles ont permis d'apporter un nouveau point de vue concernant les défis quotidiens auxquels ils devaient faire face et concernant leurs relations distendues avec les autorités. Ces réunions ont été principalement organisées au cours de la première année d'activité du programme, au moment où l'équipe était en plein renforcement du plan d'action proposé, et nous avons voulu nous assurer de répondre aux besoins émergeant directement du terrain.

Les réunions de Groupes Focus National (GFN) suivantes, avec une moyenne de deux par pays sur toute la durée du programme, ont rassemblé des représentants des autorités et des acteurs de la société civile. Les objectifs de ces réunions étaient de :

- Informer les participants des activités du programme et des résultats obtenus

- Encourager le dialogue entre les "deux parties", ce qui a été jugé nécessaire pour réduire l'écart entre leurs perceptions et créer un terrain d'entente concernant le développement du secteur, et
- Tenir l'équipe informée de l'évolution de la situation sur le terrain afin de renseigner la direction et la supervision du programme sur le plan d'action pour la phase suivante.

Ces consultations ont également constitué une forme de responsabilisation des participants au programme. Elles ont contribué à développer chez eux un sentiment d'appropriation du programme et ont souligné l'importance du dialogue entre la société civile et les autorités pour un secteur culturel plus sain. L'utilisation d'un éventail d'outils et de méthodologies de travail a valorisé cette démarche participative. Pour cela, nous avons publié des appels à candidatures pour toutes les activités de développement des capacités de Med Culture et mis l'accent sur l'apprentissage entre pairs. Cela a favorisé l'échange de pratiques et d'expériences entre les participants eux-mêmes, en enrichissant le contenu fourni par les animateurs/formateurs de l'atelier.

## INCLUSION

Plusieurs interlocuteurs ont observé que la culture dans la région méditerranéenne est une quête élitiste et un privilège réservé à une poignée de personnes travaillant dans des centres urbains vastes/cosmopolites. Cette perception est aussi vraie pour les habitants de la région que pour les Européens. Cependant, après cinq années d'activité, nous pouvons confirmer que les professionnels travaillant dans le secteur ou impliqués dans des projets culturels sont plus nombreux et plus diversifiés qu'on peut le croire. Cela laisse espérer que la culture pourrait influencer les sociétés dans la région et devenir un vecteur de changement.

L'équipe Med Culture a encouragé l'inclusion, la considérant comme une pratique établie et comme une philosophie, en abordant un certain nombre de thèmes qui ont contribué à la mettre en valeur dans le secteur de la région. En pratique, l'équipe a mis en avant un environnement culturellement inclusif de plusieurs manières. Tandis que les appels ouverts publiés pour chacune des activités de développement des capacités atteignaient de plus en plus les opérateurs culturels et les activistes venant de zones éloignées de la région et/ou ne faisant pas partie de réseaux établis, nous nous sommes assurés que cette répartition était respectée tout au long du processus de sélection, sans compromettre les critères selon lesquels la sélection a été faite. De plus, nous avons veillé à ce que cette sélection respecte la parité hommes-femmes tout en accordant une attention particulière aux opérateurs plus jeunes et aux acteurs de secteurs connexes tels que les droits de l'homme, l'égalité des sexes, l'éducation, etc. L'ensemble de ce processus de sélection, entrepris par des experts externes travaillant avec l'équipe Med Culture, était un exercice extrêmement difficile mais crucial.

Le choix des thèmes à traiter était fondé sur les consultations et les besoins émergents, et la plupart d'entre eux abordaient directement ou indirectement les questions d'inclusion. La volonté d'élargir la participation et le plaidoyer en faveur de la culture en sont des exemples évidents. La nécessité de lois et de politiques qui garantissent la participation culturelle, et qui élargissent et développent l'accès à la culture, ainsi que le droit de l'exprimer et de l'interpréter, a été soutenue de façon unanime. Il en va de même pour les politiques culturelles au niveau local, pour la mise à disposition d'espaces culturels, pour le développement des publics et pour la création de partenariats et de travaux collaboratifs.

Toutes ces activités ont créé un environnement où le respect mutuel, les relations efficaces, une communication claire, une compréhension explicite des attentes, ainsi qu'une autoréflexion critique, étaient les prémisses sur lesquelles le travail a été construit. La valeur de ces prémisses a été transmise à travers les formations de formateurs et par les ateliers de facilitation organisés au cours de la dernière phase du programme.

## INNOVATION

Le contenu élaboré par l'équipe pour le programme a été déterminé par la nécessité d'innover et d'apporter sa contribution aux priorités de l'UE, tout en répondant aux besoins identifiés par la recherche et par les nombreuses consultations menées tout au long du programme. Cela s'est traduit par la présentation de nouveaux thèmes et par l'intégration de nouveaux concepts et de nouvelles perspectives sur un thème familier.

Les points suivants ont tous été traités suite à de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils pour améliorer les capacités et compétences professionnelles des participants:

- Gestion culturelle, stratégies et politiques
- Développement des espaces et des publics
- Élargissement de la base du travail culturel
- Partenariats et travail collaboratif
- Entrepreneurat et incubateurs culturels
- Plaidoyer pour la culture
- Formation de formateurs pour le secteur culturel
- Techniques d'apprentissage et de facilitation pour adultes, et
- Travail culturel pour la mise en place de sociétés solidaires et résilientes.

Dès le départ, nous nous sommes concentrés autant sur les processus que sur l'obtention de résultats positifs, innovation étant le mot d'ordre. En effet, le maintien d'une telle approche au cours des cinq années d'activité était difficile en soi et reposait en grande partie sur la réactivité du public et des groupes cibles de Med Culture. Ce processus a été déterminant pour aider une « communauté de pratique » à émerger sur la scène régionale.

## AUTOUR DU PROCESSUS

L'équipe a pu garantir la durabilité de son travail et son impact à long terme dans la région en se focalisant sur le processus. Cette démarche a été jugée très appropriée vis à vis d'un secteur complexe qui intègre une variété de concepts et de points de vue souvent contradictoires, et qui opère dans une réalité extrêmement difficile et instable.

Cette démarche axée sur le processus a fonctionné à quatre niveaux :

1. Le **contenu thématique** des activités de développement des capacités du programme, qui a répondu aux priorités exprimées et aux besoins émergents, en intégrant de nouveaux thèmes et en dynamisant les thèmes déjà existants.
2. La **conception** de ces activités, qui ont mis en avant de nouveaux outils, de nouvelles compétences, et des méthodologies de pointe. Les participants à ces activités ont déjà commencé à mettre ces points en pratique dans leurs propres travaux et domaines d'intervention respectifs.
3. La **démarche méthodologique**, qui a favorisé l'appropriation et la responsabilisation des participants tout en privilégiant les échanges entre pairs. Elle

s'est ressentie dans la dynamique de groupe car elle a permis aux participants de se faire davantage confiance (et donc d'encourager les partenariats) et d'ouvrir la voie au développement de projets futurs.

4. Le **networking**, qui était à la base de la plupart des activités du programme et qui comprenait des échanges avec un certain nombre de programmes en cours, avec des réseaux régionaux, des organisations culturelles, des universitaires, des autorités locales et nationales, et avec des institutions de l'UE.

Cependant, cette focalisation sur le processus ne nous a pas empêchés de constater un certain nombre de résultats que nous voulions atteindre dans le cadre du programme, et de les incorporer dans le plan d'action. Ces résultats ont assuré la durabilité du programme dans une perspective de gestion de projet plus conventionnelle.

## DURABILITÉ

Pour Med Culture, atteindre la durabilité consistait principalement à fournir aux acteurs de la société civile des secteurs de la culture et des secteurs connexes les connaissances, les méthodologies et les outils nécessaires pour améliorer leur travail et influencer celui de ceux qui évoluent dans leur environnement immédiat. L'objectif était d'obtenir de meilleurs résultats et de produire ainsi un impact sur le développement du secteur de façon substantielle.

L'équipe s'est donc concentrée sur l'amélioration de la durabilité humaine / individuelle et a :

- Misé considérablement sur les activités de développement des capacités, tout en adaptant un certain nombre de ces activités aux besoins des jeunes et des nouveaux opérateurs culturels.

- Conçu des activités spécifiques pour professionnaliser davantage les opérateurs culturels et les autres activistes de la société civile.
- Élaboré un programme de formation de formateurs qui offre des perspectives différentes, de nouvelles compétences, une meilleure connaissance et un éventail plus large d'approches que les participants peuvent expérimenter lors de futurs projets de formation.

La durabilité a également été atteinte en utilisant diverses méthodologies pour :

- Soutenir différents styles d'apprentissage
- Comprendre de meilleures théories et pratiques, et
- Mettre réellement l'accent sur l'apprentissage par la pratique et la réflexion.

Ces approches ont été transmises à 80 personnes qui ont participé aux ateliers de FdF. Certaines ont mis leurs nouvelles compétences en pratique, non seulement dans certaines activités organisées par le biais de Med Culture, mais également dans d'autres programmes.

Bien que le networking soit un pilier d'action à part entière, il a aussi été mis à contribution pour la durabilité du programme. Un grand nombre des activités du networking consistaient à :

- Assurer une plus grande visibilité à Med Culture en tant qu'acteur important au niveau régional
- Ouvrir la voie aux synergies/partenariats avec les parties prenantes locales et régionales, et
- Faciliter le partage et la circulation d'informations sur les opportunités de développement des capacités de Med Culture.

Cette façon de procéder a été partagée lors de nombreuses activités de développement des capacités, et s'est matérialisée en pratique dans le programme.

### 3.3 THÈMES ABORDÉS

#### 3.3.1 SOUTIEN POLITIQUE ET DÉVELOPPEMENT

Comme indiqué ci-dessus, le secteur culturel est généralement marginalisé dans la région du sud de la Méditerranée, et les pays ont des degrés de développement différents liés à la stabilité politique et aux mesures en faveur du développement. Bien que l'équipe Med Culture n'ait aucun contrôle sur ces deux derniers points, nous avons essayé d'obtenir des résultats, même modestes, en améliorant les mesures en place (les politiques, stratégies, compétences, etc.) pour renforcer la position de la culture et la rendre plus importante au sein des communautés locales. S'occuper des politiques culturelles et de la gouvernance du secteur était donc un défi majeur, et il était impossible de trouver des solutions rapidement, en particulier à cause des ressources limitées et de la courte durée du programme.

Compte tenu de ces contraintes et à l'inverse de ce qui était initialement prévu, l'équipe a choisi d'aborder les problèmes de politique et de gouvernance par le biais d'activités (ateliers, conseils techniques, etc.), et à travers la responsabilisation d'opérateurs culturels qui pourraient, avec le temps, exiger des changements en faveur d'un secteur robuste et bien géré.

Les acteurs de la société civile étaient les plus préoccupés par l'incapacité des politiques culturelles à répondre à leurs besoins et par la faiblesse des institutions gouvernementales, ainsi que des opérateurs y travaillant. Ces

dernières ont souvent été décrites comme totalement déconnectées de la réalité et dépassées par les développements. Le manque de transparence des institutions, leur réticence à donner les autorisations nécessaires aux acteurs culturels pour développer leurs travaux dans des centres culturels ou dans l'espace public, et l'absence de considération pour leur travail, étaient également sources de griefs.

Med Culture a traité toutes ces questions dans un certain nombre d'activités grâce auxquelles les participants ont pu mieux comprendre la manière dont les politiques culturelles sont organisées et développées aux niveaux national et local. Ils ont étudié l'intérêt de maintenir un dialogue entre leurs organisations et leurs homologues qui travaillent dans des administrations, dans le but de trouver un terrain d'entente, de collaborer pour promouvoir de nouvelles politiques et d'obtenir de meilleurs services, ainsi qu'un meilleur soutien. En outre, les opérateurs culturels ont fini par comprendre leur part de responsabilité dans la mise en place de cette collaboration, et ils ont pris conscience du rôle qu'ils pouvaient jouer en tant qu'agents du changement.

Plus spécifiquement, Med Culture est intervenu en réponse à une manifestation d'intérêt du Ministère jordanien de la culture pour l'élaboration d'une stratégie nationale de la culture. Nous avons donc développé des mesures pour réaliser ce projet.

*« En Jordanie, la culture souffre des défis politiques et économiques générés par la tourmente régionale. L'idéologie extrémiste est le premier défi des autorités jordaniennes. La situation économique qui se dégrade et le manque de fonds publics, ainsi que le manque de coordination entre les institutions officielles et les groupes de la société civile, qui doivent également acquérir de l'expérience et construire des infrastructures adéquates, sont autant d'autres défis pour la culture. »*

**Dr. Ahmed Rashed, Secrétaire général adjoint, Ministère de la Culture, Jordanie**

L'équipe a suggéré de mettre en place un processus prévoyant une série de consultations, qui intégrerait les autorités, les opérateurs culturels et d'autres acteurs culturels. De cette façon, l'initiative conçue pour répondre aux besoins des autorités pourrait également s'appuyer étroitement sur le rôle des acteurs non gouvernementaux (ou indépendants). Cela nous a aussi donné l'occasion d'aborder et d'obtenir des résultats en termes de politiques culturelles: un véritable défi, exacerbé par la dimension régionale du programme. Le projet a été mis en place avec le soutien total du ministère de la Culture. Sa méthodologie et sa mise en œuvre ont servi de projet pilote pour des actions similaires dans la région.

L'équipe a conçu une autre action visant à la participation et à promouvoir la culture dans les périphéries. Pour le premier thème, elle a mis en place une action spéciale pour les jeunes travaillant dans le monde de la culture. Pour le second, l'équipe a créé un atelier régional réunissant des représentants des autorités et des acteurs de la société civile, ce qui a abouti à l'élaboration de lignes directrices.

« Le programme m'a donné des idées utiles, moi qui propose des activités en faveur de la jeunesse en Algérie. J'ai entendu parler de projets mis en œuvre dans d'autres pays alors qu'en Algérie, l'État ne soutient pas beaucoup les activités culturelles et met des barrières devant les organisations qui obtiennent des financements de l'étranger. Au moins, je sais maintenant comment nous pouvons faire pour aller de l'avant et pour tirer profit des expériences des autres pays chez nous. »

**Abdelaziz Hamdi, Groupe de Travail  
I. Politique culturelle en Algérie,  
Algérie** Politique culturelle en Algérie

« J'ai beaucoup appris sur les intérêts des jeunes, ce qui m'est utile en tant que professeur dans une institution éducative. J'ai pu rencontrer des collègues d'autres pays arabes qui ont des expériences à partager. Cela m'a permis d'en apprendre beaucoup sur la scène culturelle du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. »

**Hanem Belarbi Mahni, ISA JC-Institut  
supérieur de l'animation pour la  
Jeunesse et la Culture, Tunisie**

L'équipe a également conçu un atelier régional abordant la question des politiques culturelles au niveau local afin de : plaider en faveur des espaces culturels et de leur positionnement dans la planification du développement culturel au niveau local, et de relever les défis du développement des publics dans des contextes où la culture est au plus bas dans l'échelle des priorités liées au développement territorial.

Tout au long de la mise en œuvre du programme, l'équipe a été attentive à la participation des femmes aux activités pour garantir la parité des sexes, et les jeunes et les candidats de régions

isolées qui ont répondu aux appels ouverts à des activités de développement des capacités ont bénéficié d'une attention spéciale lors des phases de sélection.

« Med Culture nous a aidés à comprendre que la culture a besoin de la participation du public, qui peut décider de ce qu'il aime et de ce qu'il ne veut pas voir. Cette démarche vaut bien mieux que de mettre en place des projets culturels nous-mêmes, car la culture vient du peuple et est destinée au peuple. »

**Ghasan Biromi, Centre musical de Nawa,  
Akka, Palestine**

### 3.3.2 RÉSILIENCE ET CULTURE

« La culture est un domaine où tellement de choses peuvent être faites avec les jeunes de la région au profit de leurs communautés. L'importance de la culture dans les relations extérieures de l'Union européenne est liée à la construction de sociétés plus fortes et plus résilientes. Enfin, l'importance de la culture a été reconnue au sein de la société civile à cet égard. Nous essayons de prendre en compte les points de vue des acteurs du secteur culturel afin de répondre à leurs besoins, et le prochain programme sera conçu à ces fins. »

**Henrike Trautmann, Chef d'Unité,  
Programmes régionaux du voisinage  
sud, DG NEAR, Commission européenne**

La résilience a plusieurs définitions et interprétations. Étant donné que la littérature existante la relie étroitement au concept de l'adversité, un débat animé a également été engagé sur la définition de l'adversité, considérée comme le contexte dans lequel la résilience peut avoir lieu. Du point de vue de Med Culture, en prenant en compte les connaissances de l'équipe

sur la région et la recherche documentaire, la résilience a été entendue comme la capacité de faire face et de réaliser des activités dans un contexte et un cadre culturel spécifiques (souvent défavorable). En tant que telle, la résilience était appréhendée comme une caractéristique inhérente au secteur culturel.

De nombreux participants au programme évoluent dans des situations difficiles relatives à leur statut de professionnels, avec un manque généralisé de soutien de leur milieu, un grave manque d'aide financière et un avenir incertain. Certains se heurtent à des obstacles liés à la liberté d'expression, à la liberté de se rassembler ou à la possibilité de recevoir un soutien international. Beaucoup d'entre eux ont vécu et/ou vivent toujours dans une période de conflit prolongée, comme par exemple pendant ce que l'on appelle le Printemps arabe, avec le climat trouble qui s'en est suivi. Ils sont nombreux à travailler dans un contexte où la misère noire, le taux de chômage élevé (en particulier chez les jeunes), la marginalisation et un sentiment endémique de désespoir sont la norme.

Pourtant, ils croient en leur travail et continuent à le faire avec conviction et avec une capacité d'auto-organisation et d'adaptation, en obtenant des résultats remarquables aux niveaux local et international.

Le secteur public présente des situations identiques : chaque fois que les employés des ministères et que les décideurs sont motivés, ils doivent composer avec la fragilité de leurs institutions et avec la faiblesse de leur gouvernance, et ainsi connaître la frustration qui en découle. Le secteur avait besoin d'une amélioration des compétences pour le renforcer et le dynamiser, et ce rôle a été confié à Med Culture.

La démarche de l'équipe en matière de résilience consistait à responsabiliser les opérateurs

culturels et d'autres acteurs de la société civile en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux outils. Au cours de la dernière phase du programme, nous nous sommes concentrés presque exclusivement sur le renforcement de la résilience culturelle. Ce processus prévoyait la création d'un environnement dans lequel les acteurs culturels de la région ont pu expérimenter de nouvelles idées, méthodologies et outils. Ils ont également découvert de bonnes façons de pratiquer, et échangé avec des pairs.

Cette démarche a facilité l'apprentissage des participants et amélioré le processus permettant de surmonter les difficultés qu'ils rencontraient régulièrement. La dynamique de groupe créée entre les pairs et le networking régional qui en a découlé ont contribué à renforcer la résilience collective, en mettant l'accent sur la collaboration régionale, le partenariat et le partage d'expériences et de connaissances entre pairs de la région. Med Culture s'est également efforcé de faciliter les relations au sein de groupes hétérogènes, en incluant des personnes provenant du secteur public et des organisations de la société civile, de différents domaines, etc.

L'équipe a également encouragé l'adaptation et le développement positifs dans des contextes à risque élevé ou défavorables, ce qui est l'objectif principal des pratiques fondées sur la résilience. Med Culture était sensible au contexte et exploitait les atouts locaux, appelés «facteurs ressources», aidant les groupes qui bénéficiaient de ses activités de développement des capacités à continuer de travailler dans leur environnement (développement positif ou souhaitable) (Tuppert et al, 2015). La résilience prend en compte l'interaction entre de multiples facteurs d'influence et de contexte, par exemple la capacité d'adaptation par le biais de systèmes internes de réaction au stress, ainsi que par rapport aux systèmes de soins

externes, aux environnements éducatifs et aux spécificités culturelles. Nous avons mis un point d'honneur à prendre en compte l'interaction des nombreux aspects de la culture qui affectent l'environnement dans lequel les opérateurs culturels travaillent et interagissent afin d'obtenir des résultats plus positifs.

Med Culture s'est concentré sur la dimension transversale de la culture et a traité un large éventail de thèmes, ouvrant des horizons à des pratiques innovantes et incitant les participants de la région à développer leur esprit critique. L'équipe s'est également attachée à mobiliser l'imagination et les capacités de réflexion des opérateurs culturels et d'autres acteurs de la société civile pour améliorer la qualité de leur travail et en renforcer l'impact au sein de leurs communautés respectives. La compétence précède la résilience et représente un facteur essentiel à mettre en avant en tant que dynamique du travail culturel.

Il convient de souligner que la notion de résilience culturelle de Med Culture est ancrée dans la résolution de l'UE à travailler plus étroitement avec les pays partenaires afin d'unir les efforts contre la radicalisation en interne et en externe (CE, 2014). L'UE intègre ces efforts dans les plans d'action qu'elle propose dans le cadre de ses programmes de coopération au développement, ainsi que dans les dialogues politiques entre l'UE et ses pays partenaires.

*« Le projet Med Culture est extrêmement important pour le développement humain et pour la création d'une culture de la paix. Soutenir financièrement et techniquement la culture et l'art est extrêmement important. À ce stade de notre vie, lorsque nous sommes bombardés de forces négatives, d'extrémisme et de radicalisme, nous avons plus que jamais besoin de l'art et de la culture pour toucher les communautés, en particulier les jeunes, avec des récits alternatifs. Nous pouvons responsabiliser les jeunes et leur inculquer des valeurs de cohésion sociale et de diversité culturelle. Nous avons besoin que l'UE continue à soutenir de tels programmes, car nous avons constaté son impact positif sur la société. »*

**Lina Attel, Directrice du Centre national de la Culture et des Arts, Jordanie**

### 3.3.3 ENTREPRENEURIAT CULTUREL ET EMPLOYABILITÉ

*« Je ne sais pas comment vous remercier et dire à quel point vous, les femmes inspirantes que vous êtes et le programme Med Culture que vous avez créé, avez marqué mon parcours et celui de Yaraqa. Je suis très heureuse et excitée de vous dire que grâce à votre soutien, mon projet avec Drosos a été approuvé ! Je pourrai travailler mon esprit d'entreprise, plus particulièrement dans les arts du spectacle »*

**Romy Assouad, Responsable | Yaraqa, Liban**

L'entrepreneuriat est devenu un mot clé dans les discours d'aujourd'hui sur le secteur des arts et de la culture. L'équipe Med Culture a contribué à le présenter comme un nouveau thème dans la région. Cet intérêt pour l'entrepreneuriat culturel vient de notre souci d'intégrer les secteurs de la culture et de la

création au développement économique, et contribue au potentiel d'employabilité au sein de ces secteurs, en particulier pour les jeunes. L'entrepreneuriat culturel a contribué à faire des secteurs de la culture et de la création en outil de développement régional et d'urbanisme dans de nombreuses régions du monde. Med Culture a jugé nécessaire de le mettre en avant dans la région du sud de la Méditerranée et de commencer à relever le défi d'allier des perspectives commerciales et artistiques. Cet intérêt revêt une importance particulière lorsque l'employabilité des jeunes dans la région est perçue comme une solution au développement de sociétés en paix et inclusives (Commission européenne, 2015).

L'équipe Med Culture a abordé l'entrepreneuriat culturel et l'employabilité dans une perspective transversale. Nous avons basé notre approche sur la constatation que les opérateurs culturels de la région possédaient déjà de nombreuses compétences en matière d'entrepreneuriat qui les avaient aidés à survivre dans une société dans laquelle leur activité et leur statut étaient mal reconnus ou structurés. Cependant, ils avaient besoin d'accompagnement pour développer de nouvelles compétences professionnelles alliant processus et connexions, et pour se familiariser avec la dynamique propice à la création d'un environnement favorable dans lequel évoluer. L'équipe a également examiné la place de l'enseignement supérieur et de l'EFPP au niveau des politiques culturelles, de la gestion de la culture et des disciplines artistiques. Nous avons aussi analysé leur façon de mettre l'employabilité des diplômés en avant.

Dans le cadre de cette démarche, nous avons cherché à comprendre les causes profondes de l'écart entre le secteur culturel et l'emploi, en nous intéressant aux dispositions prises par l'enseignement supérieur et par la formation

professionnelle pour palier aux difficultés qu'ont les diplômés à trouver un emploi et à rejoindre le marché du travail. Fondé sur des conclusions et des recommandations de trois études mandatées à cet effet, nous avons organisé deux sessions de P2P sur l'entrepreneuriat culturel avec une approche qui soutient et encourage l'interaction des arts et de la culture avec les autres secteurs de l'économie.

L'équipe a également organisé un forum composé d'universitaires, de centres de formation et d'opérateurs culturels, ainsi que d'organisations/acteurs de la société civile, afin d'explorer les possibilités de créer une plateforme facilitant le networking et proposant des solutions communes à des problèmes communs. Il s'agit par exemple d'améliorer la qualité des cours/modules et de mettre les cursus à jour pour répondre aux besoins du secteur culturel et s'aligner sur les exigences du marché du travail.

Enfin et surtout, nous avons conçu un certain nombre de sessions de formation de formateurs axées sur la professionnalisation des opérateurs culturels et des acteurs de la société civile issus de domaines connexes afin de mettre leur employabilité en avant. Comme indiqué ci-dessus, cela a amené certains des participants à travailler en tant que facilitateurs.

*« Grâce à la formation que j'ai suivie avec Med Culture, j'ai pu voir la différence entre enseigner, former, et faciliter. Former et faciliter sont des moyens plus créatifs d'interagir avec les étudiants. Je n'avais pas confiance en mon travail, et Med Culture m'a permis d'acquérir de nouvelles compétences pour devenir une meilleure enseignante. »*

**Laila Moqaddem, Professeure à l'ENCG de KÉNITRA, Maroc**

### 3.3.4 PLAIDOYER ET CULTURE

*« Il y a un intérêt pour développer la scène culturelle au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, mais de nombreuses questions doivent encore être soulevées et résolues. Le plaidoyer au niveau régional est un élément très important, avec le but de maintenir la culture à l'ordre du jour chez les décideurs, les donateurs, les organisations internationales et les entreprises. Med Culture est le seul programme de coopération culturelle dans la région et j'espère qu'il perdurera car il est primordial de continuer à s'intéresser à ce secteur vital. »*

**Sana Ouchtati, Directrice, More Europe, Tunisie**

Le plaidoyer en faveur de la culture est un thème pionnier dans la région sud-méditerranéenne. L'équipe a abordé cette question dans le cadre de deux ateliers régionaux et l'a intégrée comme thème majeur dans d'autres activités de développement des capacités, car elle suscitait l'intérêt des participants au programme. La question du plaidoyer en tant que processus d'apprentissage continu a également été abordée lors des sessions de formation de formateurs.

*« L'idée du programme est excellente car elle permet d'établir une coopération entre les différents intervenants du secteur de la culture, qu'il s'agisse d'instances officielles ou d'organisations indépendantes. Nous devons travailler de manière complémentaire les uns avec les autres afin de stimuler la croissance de la scène culturelle et de la rendre durable. »*

**Adel Abdel Wahab, Directeur de théâtre à Alexandrie, Égypte**

L'équipe Med Culture a présenté le thème du plaidoyer, à la fois comme un concept et comme

une pratique, à la demande d'opérateurs culturels du domaine indépendant et d'autorités publiques. Nous avons fait valoir le plaidoyer comme un outil permettant aux citoyens de participer réellement aux décisions du gouvernement et d'autres instances puissantes. Nous avons également considéré que le plaidoyer est un moyen comme tant d'autres (les élections, les forums ouverts, les commissions spéciales, etc.) pour les différents secteurs de la société civile d'avoir un impact sur les politiques publiques en participant de manière démocratique et systématique à la prise de décisions sur des sujets qui affectent leur vie.

Cette initiative répondait à l'ambition de Med Culture d'être un programme novateur et avant-gardiste. Bien que les initiatives de plaidoyer dans la région aient atteint un bon niveau de maturité dans des domaines tels que l'égalité des chances et les droits de l'homme, il n'y a généralement qu'une légère prise de conscience concernant l'utilité du plaidoyer pour mettre la culture en avant parmi les professionnels de la culture.

Le plaidoyer en faveur de la culture a également été perçu comme une opportunité de renforcer les résultats de Med Culture, en permettant aux participants de devenir des moteurs de changement dans leur propre environnement. La formation en plaidoyer était un complément stratégique et nécessaire pour les autres sessions de formation proposées, et elle a été jugée essentielle pour garantir un impact à long terme de l'action de Med Culture.

En effet, Med Culture a été un programme déterminant ; il a aidé à améliorer les connaissances des acteurs de la société civile sur l'environnement de la politique culturelle dans leurs pays respectifs. Même s'ils étaient conscients des limites de ces politiques et du fait qu'elles ne répondaient pas à leurs besoins

d'opérateurs culturels, leur méconnaissance des processus d'élaboration des politiques et du rôle qu'ils pouvaient jouer pour améliorer la situation les a empêchés de s'engager véritablement.

Med Culture leur a fourni le « savoir-faire » et les outils nécessaires pour lancer une action de plaidoyer réussie. L'équipe a proposé une formation concernant les politiques culturelles et a souligné l'utilité et la nécessité de maintenir un dialogue avec les représentants des gouvernements, en particulier au niveau local, afin de conserver un flux d'informations (de sorte que chaque partie reste informée du travail accompli et des défis auxquels l'autre fait face).

Nous avons également organisé des formations sur la création de partenariats et de collaborations innovantes, ainsi que sur la mise en commun des ressources, condition indispensable pour instaurer une activité durable et tirer le meilleur parti des ressources et opportunités financières disponibles. Cela a donné aux participants les éléments nécessaires pour s'engager dans une action de plaidoyer. Les formations ont porté en particulier sur les techniques d'élaboration d'un dossier de plaidoyer, reposant sur une solide connaissance du contexte politique, local et sectoriel. Nous nous sommes concentrés sur l'articulation du problème à résoudre et sur des solutions concrètes, le tout appuyé par de solides preuves et arguments.

L'utilisation de ces connaissances et de ces nouvelles compétences pour mener une action de plaidoyer devrait permettre aux participants de s'affirmer en tant que partenaires à part entière, engagés dans les processus de prise de décision concernant le secteur culturel.

*« Med Culture m'a aidée à évoluer en tant qu'artiste. C'est ainsi que j'ai commencé à présenter mon travail en dehors de la Jordanie. Sur le plan politique, je pense que tous les focus groupes ont beaucoup appris sur la manière de faire pression et de militer pour la culture. L'apprentissage a été immense. »*

**Dima Shahin, Réalisatrice, Jordanie**

### 3.3.5 PARTENARIATS ET TRAVAIL COLLABORATIF

*« Les relations que nous avons nouées avec des personnes rencontrées via Med Culture portent leurs fruits : le musicien Ghassan Birumi de Haïfa a animé un atelier de batterie à Jénine, et nous avons sollicité une subvention pour organiser des ateliers de batterie ainsi qu'un événement musical à Jénine. Nous travaillons actuellement avec Mahdi Mohammed, du Centre Darak en Égypte, sur un projet d'atelier de manipulation de marionnettes et de théâtre d'ombres. Les artistes égyptiens viendront en Palestine, et vice versa. Nous organisons des pièces de théâtre dans des espaces patrimoniaux rénovés, en collaboration avec Shatha Safi du Riwaq. Nous essayons également de faire venir Manel Souisi de Tunisie pour projeter des films tunisiens, Nisreen Daly pour organiser un atelier de hip hop et Siaf Aljailasi pour organiser des ateliers de théâtre de rue. »*

**Rawand Arqawi, Fragments Theatre, Jénine, Palestine**

Les partenariats jouent un rôle important dans la mise en œuvre de projets culturels. Ils contribuent également à renforcer la structure des organisations et à consolider leur place au sein de la scène culturelle. Enfin, ils peuvent enrichir le développement des parcours professionnels des

opérateurs culturels. Dans les environnements où le secteur culturel est mal structuré et/ou fragmenté, et où les ressources sont limitées, la mise en place de partenariats et la mise en commun des ressources sont des conditions essentielles pour qu'une activité durable s'installe, et pour pouvoir profiter des ressources et des opportunités financières disponibles.

L'imagination, l'inventivité et la flexibilité sont la clé pour des partenariats réussis. Les enjeux sont d'autant plus importants dans une région où de nombreux opérateurs culturels reconnaissent avoir des difficultés à s'engager dans un travail collaboratif, alors même que de nouveaux concepts (tels que le cotravail) sont apparus et sont en plein essor. Les professionnels de la culture sont constamment mis au défi de développer des collaborations afin de répondre à leurs divers besoins, mais aussi afin de créer des synergies avec plusieurs homologues de la société civile, du secteur public ou privé, qui ne travaillent pas nécessairement selon les mêmes codes et qui ne parlent pas forcément la même la

*« Je tiens vraiment à vous remercier de m'avoir donné cette excellente opportunité de travailler avec un si grand groupe d'experts du domaine des arts et de la culture. La conception de l'atelier était vraiment impressionnante, et les discussions qui ont eu lieu étaient riches et instructives. Personnellement, cela m'a beaucoup aidé à comprendre le contexte et les conditions dans lesquelles travaillent nos organisations culturelles. Le secteur culturel est un peu une nouveauté pour moi, tout particulièrement compte tenu de mon passé et de mon expérience dans l'émancipation économique et la jeunesse. J'ai déjà commencé à rassembler des informations afin de préparer de nouveaux projets qui, je l'espère, contribueront au développement et à l'autonomisation du secteur culturel »*

**Waheed Zahran, Gestionnaire de programmes – Fondation Drosos, Palestine**  
**Drosos Foundation, Palestine**

Med Culture a abordé les partenariats comme une méthodologie au sein du programme. L'équipe a facilité le dialogue entre les acteurs indépendants et les autorités publiques, en s'attachant au principe selon lequel un partenariat entre les deux parties est une condition préalable pour une gouvernance saine du secteur culturel et pour la mise en lumière d'un écosystème culturel dynamique. Nous avons également appliqué le travail collaboratif dans notre démarche, en tenant compte de quelques règles d'or:

- L'écoute
- La clarté
- Une évaluation minutieuse du processus de collaboration
- L'anticipation des risques, et
- Une ouverture d'esprit en cas de résultats inattendus qui pourraient se transformer en opportunités.

« Lorsqu'on voit les problèmes et les conflits que vivent les communautés dans la région, nous réalisons que nous avons beaucoup de points communs. Je n'aurais pas pu deviner que le Liban ou que la Jordanie sont confrontés aux mêmes problèmes que la société et la culture libyennes. »

**Yousra Al Hossairi, Opératrice culturelle, Libye**

« Dans le cadre du programme, nous avons créé des réseaux, développé une expertise et réussi à établir de nouvelles collaborations et une nouvelle compréhension des secteurs culturels de la région. »

**Samy Abdelguerfi, Association Musaika, Algérie**

Compte tenu de la dynamique et des défis du contexte, le travail en partenariat et en collaboration a été un élément primordial de la méthode de l'équipe Med Culture en termes de contenu et de pratique avec les participants, et aussi en relation avec d'autres programmes et organismes de financement. Cela s'est traduit par la manière dont les activités de développement des capacités ont été organisées. Par exemple :

- Deux ateliers de P2P pour chaque thème avec le même groupe de participants ont donné le temps et l'occasion à ces derniers de développer des partenariats possibles
- Plusieurs opérateurs culturels et représentants d'autorités ont eu la possibilité de prendre part à plusieurs activités ensemble (au programme Houna a Shabab, P2P, formation de formateurs, ateliers), leur offrant la possibilité de se retrouver avec leurs collègues et de faire connaissance avec de nouvelles personnes.

Cette organisation a contribué à bâtir une communauté de pratique solide et en croissance constante.

Enfin, il y a eu un cycle de deux ateliers intitulé « Réinventer les partenariats ». Il a été dédié à l'établissement des bases d'un travail collaboratif durable réussi et à l'analyse d'une variété de modèles et de pratiques actuels favorisant les échanges avec différentes parties prenantes.

À plusieurs reprises, l'équipe s'est aussi efforcée de développer des collaborations avec d'autres programmes/projets financés par l'UE, et avec des organisations internationales. Cela a par exemple été le cas avec l'UNESCO : un indicateur de la participation des jeunes à des activités culturelles en Jordanie a pu être mis au point grâce à un effort commun.

De plus, nous avons animé un atelier de formation de formateurs réunissant des personnes qui allaient être à leur tour chargées d'animer et de faciliter des réunions publiques et des sessions de formations dans le cadre de Tfanen, un axe du programme bilatéral de soutien à la culture entre l'UE et la Tunisie. Plus récemment, des participants à Med Culture ont été recrutés pour animer des sessions rassemblant un grand nombre de hauts représentants de l'UE et des membres de la société civile pour le Forum civil organisé par Majalat, qui s'est tenu à Bruxelles en novembre 2018.

### 3.3.6 DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

« Le contenu de l'atelier était d'une telle richesse ! Les discussions, réflexions, idées et expériences abordées ont considérablement contribué à mon rôle. J'ai commencé à appliquer de nouvelles techniques et à partager les connaissances avec mes collègues : l'impact positif sera plus étendu et plus durable. »

**Adel Adam, Exploitant d'entreprise touristique, Palestine**

Le développement professionnel consiste à faire en sorte que les connaissances, les compétences et les démarches au travail restent pertinentes et actualisées. Selon l'équation écologique  $A > = C$  (Revans, 2011/2016), l'apprentissage (A) doit être égal ou supérieur au changement (C), en raison de la nécessité de faire face à des niveaux élevés de modification et/ou de perturbation de l'environnement. Dans cette équation, le (A) est devenu progressivement l'un des traits distinctifs du programme Med Culture et une clé du succès de ses activités de développement professionnel, grâce à une approche améliorée, polyvalente et liée au contexte.

Tout cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. Après des expériences minutieuses, une réflexion de la part de l'équipe, et une évaluation détaillée de chaque activité de développement par les participants et les formateurs, une approche plus conventionnelle axée sur l'enseignement s'est finalement transformée, irrévocablement et allègrement, en une approche centrée sur l'apprenant. Celle-ci était basée sur une pensée d'une simplicité trompeuse, comme quoi l'apprentissage (que l'on distingue de l'enseignement) est une méta-compétence vitale pour un plaidoyer efficace, pour le développement des capacités, le changement social et l'employabilité dans et à travers la culture. En d'autres termes, tous les objectifs, valeurs et thèmes du programme Med Culture étaient centrés sur l'apprentissage, et en dépendaient tout autant.

*« Je suis sûr que l'impact de cette formation se reflétera d'une manière ou d'une autre sur la vie personnelle ou professionnelle de chacun, ce qui aura en retour des répercussions sur les personnes de nos entourages. Chacun de nous est conscient que cet impact a été provoqué par les personnes que nous avons pu rencontrer, les techniques qui ont été utilisées, ou encore les supports de formation qu'on nous a fournis. »*

**Mohammad Hussein Salem Najajrah,  
Musée Palestinien d'Histoire Naturelle,  
Palestine**

En utilisant les principes de l'**éducation non-formelle**, les activités de développement de Med Culture se sont de plus en plus concentrées sur:

- Une reconnaissance de l'**apprentissage des adultes** (andragogie) en tant que processus collaboratif basé sur des problèmes plutôt que traditionnellement didactique (voir encadré ci-dessous)
- Les différentes manières de créer et de gérer un **cadre d'apprentissage** sûr et productif
- Le développement de **dynamiques de groupe** favorables à différents contextes, objectifs, étapes et « styles » d'apprentissage
- Le **pouvoir du groupe**, considéré comme un réservoir de connaissances expérimentales.

Grâce à l'application de ces principes et de manière itérative, l'approche du développement professionnel de Med Culture peut être qualifiée par les caractéristiques suivantes :

**Le « masque à oxygène »** : les opérateurs de la société culturelle et civile qui travaillent dans des conditions difficiles refusent souvent de privilégier leurs propres besoins de développement, préférant à la place se concentrer exclusivement sur leur travail et sur les besoins des autres. Le programme Med Culture a clairement démontré (en utilisant l'analogie de la sécurité aérienne) que si vous ne répondez pas à vos propres besoins en oxygène, vous ne pouvez pas aider efficacement d'autres personnes ou faire le meilleur travail possible. Le développement professionnel est donc un élément essentiel de la pratique, et non un supplément facultatif.

**Valorisation à 100%** : tous les programmes s'appuient sur les connaissances et l'expertise individuelles et collectives des participants, non seulement pour des raisons de respect, mais également pour accroître l'énergie, aiguïser la vision et inspirer des mesures de changement constructives.

**« Cuisine ouverte »** (remerciements à Hatem Hassan Salama) : Nous n'avons eu aucune intention cachée. Le « comment et le pourquoi » de chaque session était clair, transparent et commun. Cela s'appliquait non seulement à n'importe quel sujet durant les discussions, mais également aux outils, méthodes et techniques utilisés, afin de garantir un apprentissage durable (pour soi et pour les autres) pour un long moment après la fin de l'atelier. Cette franchise, associée à une règle de confidentialité, a également contribué à créer un espace sûr dans lequel des sujets difficiles ont pu être abordés.

**Le « emploi du temps » et le « scénario » flexibles** : chaque programme a été présenté au moyen d'un emploi du temps couvert de post-it et d'une « dramaturgie » conforme qui

demeurait un « travail en cours » et qui était revu chaque jour, avec des amendements acceptés selon les forces et les souhaits des participants. Les programmes étaient accompagnés d'un « scénario » de l'équipe de formation, ce qui permettait de garder une trace des objectifs d'apprentissage, du timing et du déroulement. Tout cela était également disponible en ligne pour tous les participants à la fin du programme.

**Balisage** : des évolutions dans le continuum d'enseignement-formation-facilitation ont été mises en évidence pour assurer une implication maximale dans le processus d'apprentissage. Les activités étaient souvent précédées d'une référence au cycle d'apprentissage, aux styles d'apprentissage, et à l'importance de respecter l'apprentissage de chacun.

**Divertissement sérieux** : dès le départ, nous avons voulu nous appuyer sur un côté ludique et amusant pour compenser (parfois même pour alléger) le fait que des sujets très graves étaient abordés. Les échauffements du matin, les activités d'après le déjeuner et les exercices en fin de journée sont devenus une habitude, et ils étaient souvent gérés par les participants eux-mêmes. Faire une petite fête ou un spectacle pour indiquer un changement de perspective, offrir un caramel à quelqu'un qui aurait pris beaucoup de temps de parole, ou encore demander de faire une sculpture humaine pour explorer un concept : tout ceci était loin d'être inhabituel dans les ateliers de Med Culture.

**Responsabilisation du groupe** : de petits groupes variés ont effectué le plus de travail possible, afin de stimuler une analyse en profondeur, un dialogue

significatif entre pairs, ainsi que pour découvrir les fondements d'une action collaborative ultérieure. Nous avons constaté que tout s'enclenche de manière progressive : rien ne peut être forcé ou instrumentalisé.

**Visualisation** : la facilitation graphique (remerciements à Charlotte Bohl) est devenue un outil primordial pour les activités de développement de Med Culture, permettant aux participants de « voir » ce qu'ils généraient, et de se faire une « image » de leur parcours d'apprentissage. Et comme pour toutes les méthodes et techniques utilisées (par exemple, le coaching individuel et la facilitation), les participants ont été encouragés à les essayer pour eux-mêmes.

**Réfléchir et refléter** (Schon, 1983) : bien que les opérateurs culturels et de la société civile sachent très bien réfléchir dans le cours de leurs activités, ils sont moins habitués à refléter leurs actions par la suite, tout simplement à cause de la pression du travail. Un temps de réflexion a été intégré aux activités de développement de Med Culture (souvent accompagné de carnets d'apprentissage personnels), pour permettre à chacun de « savoir ce qu'il pense en voyant ce qu'il dit » (citation attribuée à E. M Forster, 1927/2005)

Et enfin,

**Le pouvoir de la modélisation** : en développant ces caractéristiques, un niveau exceptionnellement élevé de confiance s'est installé entre Med Culture (le « commissaire »), les formateurs/facilitateurs (les « fournisseurs »), et les participants (les « bénéficiaires »), et ce même lorsque les choses ne se passaient pas comme prévu. Ce passage délibéré du « commandement et du contrôle » à une collaboration authentique

et à un « partenariat commun » a porté ses fruits. Grâce à la modélisation de ce « nous » plus important, chacun a pu devenir un apprenant, un professionnel, et une personne meilleur(e) et plus compétent(e).

*« Quand j'ai rejoint le programme, je me suis demandé pourquoi j'avais été choisie pour y participer. Mais après avoir rencontré les membres de l'équipe et discuté, j'ai réalisé que j'avais un bon profil en tant que professionnelle impliquée dans le domaine de la culture, ce que je n'avais pas réalisé auparavant. Je suis très satisfaite de la démarche des formateurs: ils m'ont mise en confiance et m'ont permis de me perfectionner sur les plans professionnel et personnel. »*

**Ahlem Souhalhia, Association Horizon Des Jeunes Investisseurs, Tunisie**

**À la fin, on peut dire que nous sommes tous devenus une communauté « Med Cultivée ».**

## L'APPRENTISSAGE DES ADULTES

Les principes de l'andragogie (les façons d'apprendre des adultes), tels qu'énoncés par Knowles (1984), suggèrent que les adultes apprennent mieux lorsqu'ils sont impliqués dans le diagnostic, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de leur propre apprentissage. En d'autres termes, les apprenants adultes :

- **Ont besoin de connaître** la raison pour laquelle ils doivent apprendre quelque chose, avant même de commencer à l'apprendre
- Doivent être responsables de leurs propres décisions et être considérés comme étant capables de **s'auto-diriger**
- Ont toute une variété d'expériences de vie qui constituent la ressource la plus riche pour l'apprentissage
- Sont **prêts à apprendre** ce qu'ils doivent savoir pour faire face efficacement aux situations de la vie réelle
- Sont **motivés à apprendre** quand ils pensent que cela les aidera à accomplir les tâches auxquelles ils sont confrontés dans ces situations de la vie.

Dans l'apprentissage des adultes, le rôle du formateur est moins de transmettre des connaissances et des informations (**axé sur l'enseignement**) que de créer et de maintenir un climat favorable qui met en avant les conditions nécessaires à l'apprentissage (**axé sur l'apprenant**). Il s'agit donc de privilégier le **processus** plutôt que le **contenu**. Dans de tels contextes, les méthodes d'apprentissage expérimental (par exemple les études de cas, les jeux de rôle, les présentations des participants et les travaux de groupe tels que la résolution de problèmes) sont considérées comme particulièrement utiles (cf. [Train the Trainers' Toolkit](#), NHS Education for Scotland).

Selon Kolb (1984), le processus d'apprentissage des adultes suit un modèle ou un cycle comprenant quatre stades: **expérimenter, réfléchir, conceptualiser et planifier les prochaines étapes**. C'est-à-dire que les adultes sont plus susceptibles de se rappeler des choses si l'on mentionne des expériences réelles, et l'expérience en elle-même ne nous emmènera pas très loin. Nous devons également réfléchir à nos expériences, en faire des « généralisations » (conceptualiser), puis penser à notre façon d'aborder les choses la fois suivante. C'est ce qu'on appelle un cycle d'apprentissage car il est possible de commencer à n'importe quel moment et de répéter le processus plusieurs fois. Cependant, l'ordre que nous suivons a tendance à être le même. En prenant l'exemple de la cuisson du pain : nous commençons par une recette (conceptualisation), nous faisons le pain (expérience), nous réfléchissons à la raison pour laquelle il n'a pas gonflé (réflexion), nous décidons de le placer dans un endroit plus chaud (conceptualisation), nous modifions la recette (planification) et nous essayons à nouveau (expérience).

Honey et Mumford (1986a, 1986b) ont approfondi la théorie de Kolb et ont conclu que les adultes ont tendance à développer des styles ou des préférences d'apprentissage dérivés

des quatre stades du cycle d'apprentissage. Ainsi, les **apprenants activistes** ont tendance à se plonger pleinement dans les expériences, à apprécier le moment présent et à se nourrir de nouveaux défis. Les **analyseurs** ont tendance à écouter et à penser avant de participer, car ils ont besoin de temps pour réfléchir avant d'agir. Les **théoriciens** aiment les principes, les modèles, les systèmes et les théories sur lesquels fonder leurs expériences, et les **pragmatiques** aiment expérimenter des idées, des théories et des techniques pour voir si elles sont susceptibles de fonctionner dans la pratique ou si elles sont applicables dans la vie réelle. L'idée ici est que les expériences d'apprentissage doivent prendre en compte toutes ces préférences pour être pleinement efficaces.

Il semble bon d'ajouter que ces théories de l'apprentissage, comme beaucoup d'autres, ont fait l'objet d'un examen critique, et que l'apprentissage (des adultes) est un domaine de recherche en évolution constante.

En conséquence, bien que Med Culture ait pris note de toutes les réflexions sur le sujet, nous avons toujours fait en sorte d'informer plutôt que de poser des limites. Nous avons pu créer et mettre en place notre propre approche émergente à facettes multiples, bien enracinée dans son contexte.

# 04 CE QUE NOUS AVONS APPRIS

« J'ai appris à construire des projets durables en partageant des connaissances et des expériences avec d'autres personnes ayant les mêmes objectifs et préoccupations. »

« Ce programme a été extrêmement utile pour mon développement professionnel. Grâce au dialogue et à l'apprentissage entre pairs, nous avons appris à anticiper et à trouver des moyens d'améliorer notre travail à l'avenir. »

« J'aimerais voir plus de programmes comme celui-ci, ainsi que des activités de suivi, afin de rester en contact avec ce formidable réseau de militants et de défenseurs de la culture. »

**Abdelsamee Abdullah, Directeur de Sailors for Art, Egypte**

L'expérience Med Culture a été inestimable à plusieurs niveaux. Le programme a clairement révélé la créativité et les talents qui existent dans la région, et le potentiel qu'ils représentent pour le développement futur du secteur. Ces trois facteurs ont contribué à l'attractivité du programme au cours de sa mise en œuvre. Tout cela devrait servir de signal pour que l'UE et les autres organisations donatrices continuent de considérer la culture en tant que véritable valeur, en plus de souligner sa contribution à des développements transversaux.

Les sections suivantes rassemblent les enseignements clés que l'équipe Med Culture a tirés de l'expérience du programme. Nous les proposons et les recommandons aux personnes souhaitant ajuster et approfondir la démarche que nous avons adoptée.

## 4.1 RENFORCER L'ÉCOSYSTÈME CULTUREL

**Élargir la participation** : il est essentiel de donner la parole à toutes les personnes évoluant dans le domaine de la culture, ou potentiellement intéressées et désireuses de s'impliquer dans le travail culturel. Cela implique d'accorder une attention particulière aux jeunes et aux futurs professionnels, surtout à ceux qui vivent ou évoluent dans les périphéries et qui n'ont pratiquement aucun accès aux réseaux internationaux, aux nouvelles tendances ou aux possibilités de financement. Cela implique également d'ouvrir le débat avec des opérateurs et des activistes dont la culture n'est pas le cœur de métier, et qui pourraient avoir à faire avec l'entrepreneuriat, le plaidoyer, les politiques locales, la gestion des espaces, les droits de l'homme ou le développement durable.

**Soutenir les acteurs émergents**: alors que les défenseurs de la culture sont des forces motrices au sein de leurs communautés et bien que leur travail doive encore être reconnu et mis en valeur, la clé d'un secteur culturel fort et sain réside dans sa diversité, son respect et son inclusion des artistes et des activistes émergents. Il existe pléthore d'initiatives « naissantes » et de nouvelles organisations qui se mettent en place pouvant potentiellement contribuer à la création d'un environnement culturel durable. Ce sont les institutions publiques qui ont le devoir de leur apporter le soutien nécessaire pour qu'elles puissent prospérer.

**Créer un espace de discussion sûr** : tout au long du programme, qui a débuté trois ans

après les soulèvements arabes, la région a été le théâtre de turbulences considérables et de bouleversements sociopolitiques qui ne se sont pas traduits par des réformes substantielles. En réalité, toute évolution résultant de cette situation varie d'un pays à l'autre et a eu des répercussions sur la culture. Par exemple, la relation entre les autorités, les organisations de la société civile et les artistes reste très difficile. Il en va de même pour les restrictions auxquelles sont confrontés les acteurs de la société civile et les artistes en termes de liberté d'expression, de mobilité, d'exploration de nouvelles formes d'art, etc.

Med Culture a proposé un espace sûr pour des discussions ouvertes et franches entre les représentants des autorités et les acteurs indépendants. Leurs échanges ont permis de mieux comprendre la dynamique et les contraintes que chaque partie doit vivre au quotidien. Ces échanges sont nécessaires et utiles car ils peuvent ouvrir la voie à de futures collaborations.

## 4.2 SE PRÉPARER À ÊTRE SURPRIS

**Être sensible et réactif :** plutôt que de suivre un programme standard prédéfini, Med Culture a proposé un programme adapté et axé sur les besoins, qui a également bénéficié d'une marge de manœuvre suffisante pour ajuster et repenser ses activités en cours de route, en fonction des besoins et des demandes émergentes sur le terrain. Cette approche implique d'écouter, de prêter attention aux développements sur le terrain et de placer les besoins des participants du programme au centre de l'action.

**Se concentrer sur l'autonomie :** en s'appuyant sur l'approche d'apprentissage entre pairs (où les échanges horizontaux et le partage d'expériences entre les participants font partie du processus d'apprentissage), il est nécessaire de prendre en compte la variété des profils et des

forces que chaque personne apporte au groupe. Avec cette approche, les participants deviennent des défenseurs de leur propre apprentissage et acquièrent le niveau d'autonomie nécessaire à leur propre développement professionnel. C'est là la force de la méthodologie Med Culture, et la clé de la durabilité de son travail.

**Expérimenter et être créatif :** travailler avec des opérateurs culturels et des artistes peut être exigeant, et une approche « normative » standard n'est pas la solution. L'expérimentation et la créativité sont nécessaires pour réussir. Outre la nécessité de prendre en compte les exigences de base de l'apprentissage des adultes, il faut faire preuve d'inventivité, d'originalité et d'imagination pour capter l'intérêt des participants et provoquer leurs réactions. Expérimenter avec des mouvements, des images, des sons ou des performances en vaut la peine et peut devenir le fil rouge d'un apprentissage efficace.

## 4.3 RESSOURCES : LE TEMPS, LES PROCESSUS, RESSOURCES HUMAINES ET DOCUMENTATION

**Prendre son temps :** « Le temps vaut son pesant d'or » n'est pas une exagération en matière de développement culturel. Investir le temps et les ressources nécessaires pour développer des activités essentielles au travail culturel est d'une importance fondamentale. Ces activités comprennent:

- La conception de programmes sur mesure
- L'implication des autorités publiques à long terme. En effet, elles doivent rester engagées dans des processus nécessitant du temps et des efforts
- La recherche et la mobilisation de personnes en dehors du cercle des « suspects habituels », et

- La création d'espaces sûrs pour permettre à des publics hétérogènes et disparates d'échanger librement, instaurant ainsi un climat de confiance pouvant déboucher sur des partenariats susceptibles de mener à bien des projets communs.

Ces activités ne peuvent perdurer que si l'on est réellement convaincu de leur valeur et de leur contribution au développement durable. Elles font partie d'un processus qui a besoin de temps pour mûrir ... et qui implique une conviction forte. La répétition est également essentielle : rencontrer des personnes plusieurs fois permet d'accélérer et de renforcer les processus de création de partenariats.

**Collaborer avec des experts** : identifier des experts qui pourraient contribuer efficacement au programme dans le cadre de l'approche définie par l'équipe constituait un défi majeur. Les formateurs et les facilitateurs des activités de développement des capacités ont été soigneusement sélectionnés en fonction de leurs :

- Spécialités
- Expérience
- Capacité à comprendre le contexte culturel et à correspondre aux divers profils des participants, et
- Appréciation des compétences acquises dans le cadre de leur travail.

La relation de confiance que nous avons établie avec certains experts est allée au-delà de leur mandat contractuel et a eu un impact positif sur l'orientation générale du programme. Une vraie camaraderie s'est développée avec certains d'entre eux, enrichissant les réflexions et contribuant aux stratégies futures. En résumé, un effort collectif à long terme a permis des initiatives créatives et judicieuses.

**Documenter, publier et diffuser** : les recherches sur le secteur culturel de la région font généralement défaut et ne fournissent pas les éléments nécessaires à une planification à long terme et à un développement de grande envergure. Pour imaginer des propositions originales, développer des solutions appropriées ou identifier les bons interlocuteurs/les bonnes institutions de référence, il faut avoir accès à une documentation de haute qualité et spécialisée. Med Culture a contribué à de nombreuses publications sur des thèmes identifiés par l'équipe lors de ses consultations dans toute la région. L'accès à des documents de référence, des instructions et des études a été rendu libre sur le site internet de Med Culture. Toute cette documentation a été fondamentale pour éclairer certaines des décisions tout au long du programme, mais elle ne suffit en aucun cas à combler les lacunes dans l'information qui existent encore en ce qui concerne le secteur culturel.

#### 4.4 MOBILITÉ, PARTENARIATS ET NETWORKING DANS LA RÉGION

**Établir des partenariats et partager des ressources** : de nouveaux modèles organisationnels favorisant la mise en commun des ressources, la création de partenariats et la mise en avant de collaborations, deviennent de plus en plus courants dans le travail culturel. Leur valeur réside dans la solidarité qu'ils proposent, dans un environnement où les ressources sont rares et où la concurrence peut souvent être contre-productive. Dans une région où le travail collaboratif est encore en plein développement, il est toujours nécessaire d'expérimenter de nouvelles façons de travailler collectivement.

**Plaider pour un programme régional** : l'étude menée à travers le programme à la fin de 2017 a montré que la grande majorité des participants à Med Culture considéraient la mobilité/le

networking comme l'une des composantes les plus importantes du programme. 91% des répondants ont confirmé que le programme les avait aidés à tirer profit des réseaux nationaux/régionaux, et que cela a donc accru les possibilités de collaboration. Dans une région où la mobilité nord-sud et sud-sud est toujours plus compliquée, il devient de plus en plus urgent d'offrir aux pairs des occasions de se retrouver, d'échanger des idées et de s'inspirer du travail et des expériences de chacun. C'est la clé de l'innovation et de la croissance.

Comme expliqué ci-dessus, le renforcement de l'écosystème culturel est essentiel pour la

mise en place d'un secteur culturel sain dans les pays du sud de la Méditerranée, et pour contribuer au bien-être des sociétés. En tant que secteur améliorant l'identité et la confiance collective, mais aussi la créativité et l'innovation, la culture devrait être considérée comme une priorité dans la planification du développement et dans la coopération au développement. C'est aussi un secteur qui ne peut pas prospérer sans expérimentation, sans collaboration, sans possibilité de libre circulation, et sans le temps et les ressources dont il a besoin pour évoluer et s'étendre. Dans cette perspective, Med Culture peut être considéré comme une expérience qui mérite d'être poursuivie et approfondie.

## 05 LA SUITE

---

Après cinq années de travail sérieux et de moments intenses partagés avec une communauté grandissante d'opérateurs culturels et de militants, il est désormais temps que notre équipe se retire et transmette le travail à d'autres, sachant que la bataille pour la culture est loin d'être gagnée...

En tant que seul acteur culturel au niveau régional, il incombe à l'UE de continuer à soutenir la culture dans le voisinage sud-Méditerranéen, tout en s'appuyant sur les résultats de Med Culture. Une dynamique s'est créée et une vaste communauté d'opérateurs a été mobilisée : la continuité est donc cruciale, et les attentes du secteur culturel envers l'UE sont élevées. Le programme a ouvert la voie à un certain nombre de pistes de développement culturel qu'il convient d'explorer davantage pour s'assurer d'un impact réel à long terme. L'UE devrait donc continuer à mettre en avant la mobilité et le networking au niveau régional, tout en se concentrant sur les périphéries et les professionnels isolés. Il serait également bon d'explorer les possibilités de s'ouvrir à d'autres régions du globe (Asie, Afrique).

Pour soutenir un secteur culturel sain pouvant contribuer au développement des sociétés, il est nécessaire de développer un cadre global qui puisse engager un nombre important et varié de voix. Ce cadre devrait inclure, autant que possible, un dialogue politique : l'UE est très bien placée pour jouer le rôle de médiateur en facilitant les réunions entre toutes les parties prenantes, en particulier les autorités et les organisations de la société civile. Il devrait être axé sur les (plus) petites organisations, les opérateurs émergents et les projets innovants, car c'est là que repose la trajectoire du développement culturel. L'UE devrait promouvoir les industries créatives et l'entrepreneuriat culturel, en ouvrant de nouvelles perspectives de développement économique et d'initiatives indépendantes. Elle devrait également envisager de se bâtir un auditoire, de rallier les jeunes et de les faire participer aux processus de prise de décision.

Pour assurer la durabilité de toute intervention future (que ce soit au niveau local, national ou international), les initiatives de développement des capacités sont vitales et tous les niveaux d'enseignement doivent être mobilisés :

- L'enseignement supérieur et la formation professionnelle dans les disciplines artistiques et culturelles
- La formation professionnelle spécialisée et les modules innovants qui adaptent les compétences aux besoins du marché, et
- Les programmes de formation de formateurs.

Ce n'est que par ces moyens que le secteur pourra atteindre un statut professionnel et acquérir une certaine autonomie. Dans ce processus, l'intégration d'outils numériques est essentielle.

Une approche bien pensée qui favorise une participation sérieuse et étendue est également

---

primordiale pour promouvoir un secteur culturel vaste et sain. Au travers de Med Culture, la démarche participative préconisée par l'équipe s'est traduite par un certain nombre de mesures qui, ensemble, ont contribué à attirer de nouveaux arrivants, ont fourni un espace sûr pour des échanges francs et intenses, et ont garanti l'engagement des participants dans le choix du contenu du programme (qui a été prévu sur mesure, y compris dans la manière dont il a été mis en place).

Cette démarche a entraîné une plus large mobilisation des professionnels de la culture et a renforcé leur appropriation du programme, ce qui, nous l'espérons, continuera d'avoir un impact après la fin de sa période d'activité. L'héritage de Med Culture est maintenant en partie entre les mains des institutions, mais il est principalement entre les mains de nos collègues participants qui diffusent leurs connaissances fraîchement acquises par le biais de leur pratique.

## UN DERNIER MOT

**En des termes officiels, Med Culture était un programme européen qui avait pour but de promouvoir la culture en tant que moteur du développement humain, social et économique dans les pays du sud de la Méditerranée.**

**Au travers de l'expérience vécue durant le programme, notre réussite est allée au-delà de cet objectif premier. Notre groupe Med Cultivé, incluant les membres de l'équipe, les participants, les experts formateurs, les sympathisants et autres bénéficiaires, a introduit une façon de faire et de penser toute particulière... Comme un nouveau moyen d'avancer. La riche communauté de personnes diverses qui ont pris part à notre voyage de cinq ans fera perdurer l'héritage de Med Culture par le biais de partenariats solides, de compétences améliorées, d'un éventail élargi d'opportunités, d'une sensibilisation accrue, et par le biais du réseau grandissant que nous avons construit ensemble. Aujourd'hui, nous passons le flambeau à ces véritables militants qui ont œuvré tout au long de ce programme, et nous leur souhaitons tout le succès possible pour ce long voyage prospère et stimulant qui se profile devant eux.**

# RÉFÉRENCES

---

- Castoriadis, C. (1996) *La montée de l'insignifiance, Les carrefours du labyrinthe IV*. Paris: Seuil
- European Training Foundation (2015) *The Challenge of Youth Employability in Arab Mediterranean Countries The Role of Active Labour Market Programmes*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- European Commission (2014) *Preventing Radicalisation to Terrorism and Violent Extremism: Strengthening the EU's Response* COM(2013) 941 final
- Forster, E. M. (1927/2005). *Aspects of the novel*. London: Penguin Books
- Honey, P. & Mumford, A. (1986a). *The Manual of Learning Styles*. Peter Honey Associates
- Honey, P. & Mumford, A. (1986b). *Learning Styles Questionnaire*. Peter Honey Publications Ltd.
- Knowles, M. (1984). *Andragogy in Action*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall
- Revans, R.W. (2011/2016). *ABC of action learning*. Oxon: Routledge
- Schon, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Farnham: Ashgate Publishing
- Yates, T.M., Tyrell, F.A. & Masten, A.S. (2015). Resilience Theory and the Practice of Positive Psychology From Individuals to Societies in *Positive Psychology in Practice: Promoting Human Flourishing in Work, Health, Education, and Everyday Life: Second Edition*. New Jersey: Wiley

# 8 FICHES D'INFORMATIONS PAYS

---

Des activités, études, ateliers et projets spécifiques à chaque pays ont été mis en œuvre dans le cadre du programme Med Culture en/au :

- ALGÉRIE
- ÉGYPTTE
- JORDANIE
- ISRAËL
- LIBAN
- MAROC
- PALESTINE
- TUNISIE

Pour consulter les fiches d'informations des pays, vous pouvez vous rendre dans la section Publications sur le site internet de Med Culture :

<https://www.medculture.eu/medculture-country-factsheets>