



« DÉVELOPPEMENT D'UN CADRE DE PLANIFICATION CULTURELLE PARTICIPATIVE »

Lviv, Ukraine

Période de mise en œuvre : 2007 (mis en place) | Étude de cas rédigée en 2010

L'Élaboration d'un Cadre culturel participatif pour la ville de Lviv a démarré en septembre 2007. Parmi les objectifs spécifiques, citons le renforcement des capacités de la communauté locale à s'engager de façon significative au sein des processus d'actions publics; le renforcement des capacités pour participer aux processus de l'Union européenne ; et le renforcement des capacités permettant de s'engager dans le discours sur le développement de la politique culturelle dans l'Union européenne et les États voisins ; nourrir la réflexion générale sur le développement de la culture en Europe de l'Est de l'expérience et de la réalité locale et renforcer les capacités de la communauté pour conserver la diversité culturelle et artistique dans toute l'Europe. L'initiative à plusieurs phases est censée catalyser le secteur culturel ukrainien pour lui donner un rôle actif dans le développement du pays en construisant les capacités individuelles dans les domaines de la gestion, du développement des politiques et du leadership et en développant une voix nationale pour l'exploration des intérêts partagés et des objectifs communs.



L'**Observatoire villes inclusives** a été lancé en 2008 par la Commission inclusion sociale, démocratie participative et droits humains dans le but de créer un espace d'analyse et de réflexion sur les politiques locales d'inclusion sociale. L'initiative a été développée avec le soutien scientifique du professeur Yves Cabannes (University College London) et du Centre d'études sociales (CES) de l'université de Coimbra. À l'heure actuelle, l'Observatoire contient plus de soixante études de cas développées principalement entre 2008 et 2010. Bien que nombre de ces études fassent référence à des politiques déjà finalisées, elles ont encore beaucoup à offrir : de la capitalisation des connaissances acquises par d'autres gouvernements locaux à la découverte de moyens alternatifs pour relever les défis locaux sur l'inclusion sociale.

Contexte

Contexte local

La ville de Lviv est située en Ukraine occidentale, à 70 km environ de la frontière polonaise. La ville a été fondée en 1256. Au cours de son existence, elle a eu de nombreux noms - (Leopolis, Lemberg, Lwow, L'vov et Lviv), reflétant son histoire complexe appartenant tantôt aux empires austro-hongrois et polonais, tantôt à l'Alliance polono-lithuanienne. Le dernier recensement (2001) signale une population d'environ 721 000 habitants, bien que les estimations actuelles oscillent entre 735 000 et 830 000 habitants, selon la source de données. Cela s'explique en partie par la croissance dans le périmètre urbain, mais également par l'expansion de l'aire métropolitaine.

Contexte gouvernemental et décentralisation

L'Ukraine faisait partie autrefois de l'Union soviétique, mais elle a obtenu son indépendance en 1991. Le siège du gouvernement national se trouve à Kiev. Lviv est la capitale de la L'vivska Oblast (district de Lvov), mais la municipalité constitue un district en soi, ce qui la rend indépendante des autorités de district. La relation entre le gouvernement national et le gouvernement local peut parfois être complexe.

Le pays est encore en train de redéfinir son mode de gouvernance, dans le cadre de l'indépendance, et il n'est pas rare que divers niveaux de gouvernance oeuvrent de manière contradictoire. Ces chevauchements de responsabilité représentent un défi d'autant plus significatif qu'ils peuvent déterminer l'accès aux financements de l'État.

L'administration de la ville est dirigée par un maire élu et par un conseil municipal élu. Leur relation est généralement caractérisée par le conflit. La municipalité de Lviv est divisée en six [raions](#), ayant chacun sa propre administration. La Ville est entourée d'une périphérie en croissance constante.

Échelon institutionnel de mise en œuvre de la politique : Municipal et intercommunal (agglomérations de communes)

Contexte social

L'Ukraine est devenue un état indépendant en 1991, date du démembrement de l'Union soviétique. Bien que l'indépendance soit récente, la population en général se sent ukrainienne. Toutefois, il existe une forte affiliation ethnique, avec la population d'origine russe à l'Est, la population d'origine tartare dans le sud, et la population d'origine ukrainienne à l'Ouest. Ces affiliations trouvent le plus souvent leur expression dans l'usage de la langue. Alors que la langue officielle du pays est l'ukrainien, le pays est, dans la pratique, un pays bilingue : l'ukrainien est la langue de choix à l'Ouest, tandis que le russe est privilégié dans les autres régions. La fracture linguistique s'accompagne d'une apparente fracture politique et la méfiance ainsi que les malentendus abondent dans les deux camps.

Contrairement à ce qui passe en Ukraine orientale, de grandes parties de l'Ouest n'ont jamais fait partie de l'Empire russe. En revanche, elles étaient sous la gouvernance austro-autrichienne ou polono-lithuanienne. Ainsi, la municipalité et sa population s'identifient mieux à leurs voisins européens. Entre le début des années 1930 et 1991, Lviv a connu une période relativement brève d'occupation en étant d'abord incorporée à l'Union soviétique au début des

années 1930, puis occupée par les nazis pendant la deuxième guerre mondiale et, enfin, par les Soviétiques après la guerre.

Pendant ses périodes « impériales », Lviv était un centre économique, intellectuel et artistique européen florissant. Le paysage du centre de la ville reflète son histoire et a été inscrit sur la liste des sites du patrimoine mondial de l'humanité de l'UNESCO. Pendant son occupation lors du siècle dernier, l'architecture du centre-ville n'a pas été détruite et demeure un puissant symbole du passé vibrant de la ville.

En 2008, Lviv comptait plus de 2 000 entités culturelles de différents types et dimensions, y compris les institutions de l'État, les ONG, des sociétés privées et les artistes individuels (cf. *Carte culturelle de Lviv*, 2008). Les arts et la culture sont aussi bien traditionnels que contemporains. La municipalité abrite des théâtres, des musées, des maisons d'édition, des librairies, des festivals, des studios photo, des parcs, des monuments, des studios d'enregistrement et de design, des maisons de la culture, des studios de production de films, des cinémas, des bibliothèques et des archives. La ville de Lviv est considérée comme un centre important de la culture ukrainienne, ce qui contribue fortement à l'identité de la communauté locale. En effet, Lviv est la seule municipalité ukrainienne à avoir un service gouvernemental pour les industries et l'économie créative.

Le groupe cible pour l'initiative d'Élaboration d'un Cadre culturel participatif (ECCP) est la communauté culturelle de Lviv. La définition de ce groupe cible comprend les personnes et les organisations qui ont une influence sur la culture ou sont influencées par les activités culturelles au sein de la communauté. Ceci inclut, sans limitation, les travailleurs culturels (individus, organisations et institutions), ainsi que les politiques, les médias, les intellectuels, les entreprises et les organisations religieuses, les éducateurs, les habitants des quartiers et représentants, et les bailleurs de fonds.

Le poids psychologique et social d'années d'isolement et de répression sous le joug soviétique a un impact négatif sur l'énergie créative de Lviv. L'exercice de cartographie culturelle de Lviv (2007/8) nous permet d'affirmer que la communauté se caractérise par une profonde méfiance envers les actions de coopération ou de collaboration en général et des grandes sociétés, des grandes institutions et du gouvernement en particulier. La population estime que ces organisations sont corrompues, bureaucratiques, rigides et contreproductives. En général, il existe un manque de leadership « pour le bien commun », et de sens général du droit et donc un manque d'esprit d'entreprise. En outre, et ce n'est pas surprenant, l'information n'est pas partagée. Les gens ne savent pas où trouver l'information pertinente, ceux qui l'ont ne la partagent pas si ce n'est pour leurs propres intérêts.

Description complète – Présentation de la politique

L'Élaboration du Cadre culturel participatif (ECCP) pour la municipalité de Lviv (Ukraine) est un programme opérationnel lié à la mise en œuvre d'une vision à long terme pour transformer le secteur culturel de Lviv (et de l'Ukraine) en catalyseur important du développement de la communauté et du pays. Le programme allie la sensibilité aux processus et à l'engagement à long terme. L'accent est mis sur la recherche de capacités dans la gestion organisationnelle, le développement de politiques, le leadership et la collaboration. Les éléments clés comprennent une structure flexible conçue pour apporter du contenu, une supervision et une coordination ; des activités spécifiques pour impliquer les participants dans de multiples modes d'apprentissage ; des formations qui se fondent à la fois sur la formation formelle et l'intégration individuelle ou collective de nouvelles informations ; et une myriade d'opportunités formelles

et informelles de commentaires et critiques qui fournissent des contributions à la mise à jour de la programmation et au développement de la programmation future.

Antécédents / origines

L'ECCP est née de la convergence de quatre facteurs. En premier lieu, signalons l'intérêt de la Fondation culturelle européenne (FCE), une organisation sans but lucratif ayant pour mission de soutenir l'intégration européenne des pays voisins de l'UE par le biais de la coopération culturelle. La FCE veut jouer un rôle de catalyseur dans ses efforts ; elle garantit le respect des cultures où elle œuvre et cherche à construire des programmes par le biais du développement et de l'implication des acteurs. Outre le financement du programme, les principaux membres du personnel font partie de l'équipe conceptrice et sont présents physiquement pour la mise en œuvre des éléments du programme et pour le travail en réseau. Sans l'intérêt de la FCE, le programme n'aurait pas démarré.

Le deuxième facteur est lié aux conditions de la ville de Lviv telles qu'un sentiment puissant et historique envers l'art et la culture, une large communauté d'artistes et de travailleurs culturels, dont beaucoup souhaitent élargir l'horizon de leurs activités et un conseil municipal qui reconnaît le rôle que peut jouer la culture pour promouvoir la marque de la ville et attirer des touristes. En troisième lieu, on peut citer l'existence d'une organisation, le Centre de Gestion culturelle (CGC), axé à la fois sur la culture et le développement communautaire et ayant la capacité de leadership pour concevoir et coordonner les activités ainsi que le potentiel de développement à partir de ses expériences. Quatrièmement, il faut mentionner la présence d'un consultant sur le terrain, spécialiste du développement communautaire et de la culture. Cette combinaison de facteurs a été décisive dans le développement continu du projet et ses réussites.

Le programme a surgi dans un moment d'ouverture et de recherche de la FCE. Entre 2004 et 2007, son personnel a visité l'Ukraine et y a soutenu des projets. Après avoir visité plusieurs villes pour bien comprendre le contexte local, la Fondation a proposé de démarrer un programme à Lviv. L'idée intéressait les fonctionnaires municipaux, un coordinateur/hôte était disponible puis il a identifié et recruté des membres pour un comité de conseil local. Le programme a été lancé en septembre 2007 au cours d'une conférence nationale, accueillie par la municipalité, sur la culture et le développement de la politique.

Suite à la conférence, les activités pilote ont analysé pendant neuf mois la capacité et la volonté de la communauté de Lviv à s'investir dans la planification culturelle, un processus d'engagement public axé sur la communauté. À la fin de cette période, le programme a donné lieu à la carte culturelle de Lviv. La Carte culturelle a articulé la situation de la culture à Lviv et en a identifié les défis et les opportunités.

Dans le processus communautaire, il est devenu évident que la planification culturelle n'était pas un point de départ optimal pour l'initiative. Les activités et les résultats obtenus jusqu'à présent ont été examinés et ont permis de procéder à des changements de conception pour les phases suivantes du programme. Le plus important serait de passer d'une orientation sur la communauté au sens large au développement des capacités individuelles dans un environnement de groupe ou communauté. Cette pratique d'évaluation formelle et informelle donnant lieu à une nouvelle conception s'est poursuivie pendant la Phase II et la Phase III.

Les participants de la Phase II étaient originaires de Lviv. Les réussites, s'ajoutant à l'intérêt du bailleur de fonds pour développer un réseau national de travailleurs culturels, ont encouragé les concepteurs du programme à élargir la participation à d'autres endroits du pays (Phase III).

Objectifs de la politique

Les objectifs du programme sont demeurés constants au cours des 3+ années de mise en œuvre, comprenant :

- a. Le renforcement des capacités de la communauté locale pour un engagement significatif;
- b. Le renforcement des capacités de la communauté locale pour participer aux processus de l'Union européenne ;
- c. Le renforcement des capacités et de l'implication de la communauté pour contribuer au discours sur le développement de la politique culturelle dans l'Union européenne et dans les États voisins ;
- d. Nourrir la pensée générale sur le développement culturel de l'Europe de l'Est de l'expérience et la réalité locale ; et
- e. Le renforcement des capacités de la communauté pour sauvegarder la diversité culturelle et artistique dans toute l'Europe.

Les objectifs ont changé avec le temps. Au cours de la première phase, l'objectif principal a été d'impliquer la communauté dans un processus public de planification. La mise en œuvre a mis en relief le besoin de repenser l'objectif ; par conséquent, la conception du programme a changé. Les objectifs actuels se résument à :

- a. Assurer la formation dans des domaines spécifiques du développement des capacités : gestion organisationnelle, développement des politiques, développement des ressources, planification stratégique, réseautage, gestion de projet, etc.;
- b. Exposer la communauté culturelle à d'autres modèles et pratiques; et
- c. Encourager le développement d'un réseau culturel national comme plateforme pour explorer les questions et faire des recommandations qui pourraient avoir un impact sur la politique.

Chronologie de la mise en œuvre de la politique

Phase*	Activité	Calendrier
Prélude	Recherche préliminaire et planification (y compris visites dans le pays partenaire)	2004-2007
Phase I	Processus communautaire pour soutenir la planification culturelle	Septembre 2007 - Mai 2008
Interlude	Reflexion et évaluation **	Printemps 2008
Phase II	Développement des capacités des cohortes ; développement organisationnel du CGC (y compris augmentation du réseautage)	Juin 2008 - Mars 2010

	national et européen) ; développement du réseau ; portail du site web	
Interlude	Reflexion et évaluation	
Phase III	Expansion du développement des capacités à Lviv et dans d'autres villes d'Ukraine ; site web ; introduction d'autres opportunités de programmation (par exemple : Tandem)	Septembre 2010 - Juin 2012

* les phases sont axées sur les groupes d'activités liés aux réalités des contrats financiers.

** la réflexion et l'évaluation se sont prolongées pendant tout le programme de mise en œuvre

Au départ, le programme devait être mis en œuvre par la municipalité de Lviv, l'Office de la Culture et du Tourisme, le Département de Marketing et des Industries créatives et culturelles. La responsabilité du développement du programme devait être investie par le coordinateur du pays (Centre de Gestion culturelle) et un Comité consultatif constitué de représentants de la communauté. Le personnel de la FCE a assuré la supervision et l'expertise. Cette approche n'a pas fonctionné, et ce pour plusieurs raisons :

1. Manque d'expérience : Les membres locaux et les fonctionnaires du gouvernement avaient peu d'expérience sur la nature et l'objectif du processus public et communautaire ; le bailleur de fonds et le consultant étaient encore en train de développer leurs connaissances du contexte ukrainien.
2. Manque de leadership sérieux:
 - L'activité du comité de conseil était opaque, déséquilibrée, autocentrée, et contradictoire
 - En tant qu'organisation bénéficiant de peu de confiance auprès de la communauté, la présence gouvernementale a été contreproductive.
 - Les rôles et responsabilités parmi les concepteurs et les conseillers étaient peu précis et mal compris.
3. Portée inefficace : Les traditions du réseautage professionnel tendent à être fermées et peu flexibles en Ukraine ; la nature de la propriété des médias ne permettent pas une diffusion facile de l'information.

Pour la phase suivante, la conception et la gestion générales du programme ont été transférées à la FCE et au CGC. Ceci s'est avéré beaucoup plus efficace et la structure a perduré jusqu'à aujourd'hui. Dans ce cadre, la FCE se centre sur le respect des missions, les objectifs et le but du programme de la Fondation. Le CCM se focalise sur la pertinence du programme pour l'Ukraine, ainsi que sur sa mission organisationnelle et sur les objectifs. Le personnel de la FCE et du CGC se consacre au développement et à la mise en œuvre d'un programme spécifique. La FCE coordonne les questions fiscales générales depuis Amsterdam, ainsi que la logistique pour les déplacements, etc. aux Pays-Bas ; le CGC coordonne le budget ukrainien et la programmation dans le pays.

Agents concernés, bénéficiaires et processus participatifs

Partenaires du programme

Agents	Rôles
Fondation culturelle européenne (Amsterdam)	Financement, Co-conception, coordination générale du programme
Centre de Gestion culturelle (Lviv)	Co-conception, Coordination du programme dans le pays partenaire
Municipalité de Lviv	Conseil, hôte initial du programme
Comité consultatif sur la Carte culturelle (Lviv)	Conseil (planification communautaire et portée)
Plusieurs organisations et consultants (Canada, Royaume-Uni, Ukraine)	Formateurs, présentateurs invités, facilitateurs, et partenaires d'autres programmes

Bénéficiaires

Les bénéficiaires de la Phase I sont les membres de la communauté culturelle de Lviv et une gamme de travailleurs culturels (artistes de toutes les disciplines, gestionnaires culturels, propriétaires de galeries, artistes commerciaux, etc.), ainsi que professeurs, co-développeurs des politiques, journalistes, éditeurs, parents et autres membres de la communauté intéressés. Pour eux les bénéfices directs ont été :

1. Introduction et implication dans un processus public axé sur la communauté, orienté de la base vers le sommet,
2. Création de la Carte culturelle de Lviv
3. Une opportunité pour connaître d'autres membres de la communauté
4. Développement d'une nouvelle programmation, basée sur les recommandations contenues dans la Carte culturelle
5. Création d'un point de contact neutre et solide (CGC) entre les élus de la municipalité et la communauté culturelle.

Les premiers bénéficiaires de la Phase II, un sous-groupe de la communauté culturelle, étaient des artistes individuels basés à Lviv et/ou les membres d'organisations axées sur la culture (ONG, programmes gouvernementaux, etc.). Les bienfaits sont:

1. Développement des capacités de gestion pour les membres du groupe
2. Création d'un réseau communautaire informel.

Les bénéficiaires secondaires sont toujours la communauté au sens large, qui désormais a accès à des activités culturelles plus nombreuses et de meilleure qualité. Les communautés et les organisations hors de Lviv en ont bénéficié parce que les membres se sont impliqués dans des projets en dehors de la ville.

Un bienfait inattendu pour le Centre de Gestion culturelle a été le recadrage apparent du potentiel de l'ECCP par les organisations de leadership local et par rapport à leurs propres initiatives.

Les principaux bénéficiaires de la Phase III sont les travailleurs culturels retenus pour participer au deuxième groupe. Cette phase est encore en cours et ses impacts n'ont pas encore été évalués.

Processus participatifs mis en œuvre

La Phase I a été un processus d'engagement de la communauté au sens large, inclusif, accessible, interactif, axé sur les participants et intergénérationnel. La conception globale a été empruntée aux recommandations du Réseau des Villes créatives du Canada pour la cartographie de la communauté. Les méthodologies comprenaient des interviews, des groupes de réflexion, des petits groupes de discussion, des conférences, colloques et cafés communautaires (par exemple, World Café). Les participants incluent les ONG, les artistes, les politiques, les éducateurs, en rapport avec l'art et d'autres entrepreneurs, des membres intéressés de la communauté, des journalistes, et toutes les personnes identifiées qui peuvent avoir un impact ou bénéficier de l'impact de la culture. Les invitations ont été envoyées par différents moyens, y compris brochures, listes de courriel, courrier direct, appels directs, publicité radio et publicité dans la presse écrite.

La réaction des participants au processus de la communauté au sens large s'est souvent traduite par une certaine confusion, un scepticisme, un manque d'intérêt, et l'inutilité perçue. En règle générale, les participants ne se sont pas sentis à l'aise avec les exercices ouverts, préférant s'impliquer dans des tâches ciblées et concrètes. Associer le gouvernement local au processus a provoqué la méfiance de la communauté envers les fonctionnaires publics, empêchant la mise en œuvre et en ayant un impact sur les résultats. Les participants ont exprimé leur avis profondément marqué par l'inutilité de la planification, résultat de plusieurs décennies de mise à l'écart des processus de prise de décision et d'une soumission à la planification sans résultats.

De façon claire, la communauté n'était pas prête à s'engager dans le processus ; elle n'en comprenait pas le sens. Tandis que le processus a donné lieu à la production de la carte culturelle, un document qui s'est avéré utile pour communiquer le contexte de Lviv aux non-Ukrainiens, la plupart des membres de la communauté n'apprécient pas encore sa valeur.

Le contenu de la Phase II devait construire la capacité individuelle des participants, tandis que sa conception donnerait lieu à une appréciation du potentiel de travail en coopération. Les participants retenus étaient des travailleurs culturels alors impliqués dans un projet qui avaient des antécédents de production dans le domaine culturel. Les processus de participation comprenaient :

1. Recrutement via le bouche-à-oreille, l'Internet, les médias sociaux et réseaux professionnels ;
2. Un processus d'appel à candidatures avec des critères d'expérience et de motivation et une révision multi-phase avec des entretiens ;
3. Réunions sur plusieurs jours comprenant un ensemble d'éléments interactifs basés sur l'introduction, l'exploration et l'intégration de nouvelles pratiques et méthodologies ;
4. Des activités pertinentes et planifiées entre les formations, visant à continuer à intégrer et à explorer les concepts de formation et à fournir des moyens de discussion sur les questions actuelles ; et
5. Expertise et accompagnement.

La réponse des participants à la nouvelle conception a été forte et engagée. Les retours et commentaires au cours de la mise en œuvre et après celle-ci ont prouvé que le programme avait

du sens et un impact. Étant donné la réponse positive à la Phase II, la Phase III inclut des processus participatifs similaires.

Processus d'institutionnalisation et financement

Institutionnalisation

Ce projet est un projet opérationnel. Actuellement, il s'agit d'un programme en cours de la FCE et du CGC. Le programme est conçu comme un partenariat entre les deux organisations. La logistique au sein du pays et la mise en œuvre sont coordonnées par le CGC. La logistique pour les activités à l'étranger est coordonnée par la FCE et/ou le CGC. La FCE assure la supervision institutionnelle et financière ; le CGC supervise le budget et la logistique dans le pays partenaire. La FCE ainsi que le réseau et le personnel du CGC travaillent en réseau pour identifier de nouveaux soutiens et une programmation parallèle mais apportant son soutien.

Tandis que le projet s'étend à tout le pays, les centres régionaux coordonneront et gèreront les activités dans leur régions respectives et participeront à la planification, en mettant l'accent sur leur propres communautés. Les fonctions de propriété et de responsabilité du réseau seront ensuite transférées au coordinateur du réseau et aux centres du réseau (CGC).

Financement

La Fondation culturelle européenne a été le principal bailleur de fonds jusqu'à aujourd'hui, avec un coût total pour le pays à la fin de la Phase III de 310 065 Euros. Tous les coûts des déplacements du personnel de la FCE et de supervision du programme sont assurés par la Fondation.

Un financement en nature pour l'administration du CGC a été alloué par l'Université nationale Ivano Franko de Lviv et pour des activités spécifiques par le Centre d'Histoire urbaine d'Europe centrale et orientale et du British Council. Le financement en nature pour le conseil /consultant assigné au Centre de Gestion culturelle (2007-2010) a été assuré par U.S. Peace Corps.

Principaux résultats et réalisation

Principaux résultats et obstacles

Principaux résultats et réussites

1. Participation d'environ 70 organisations et plus de 450 individus aux différentes phases de mise en œuvre.
2. Mise en œuvre du premier processus communautaire de Lviv (et d'Ukraine) impliquant plus de 350 individus.
3. Création d'une nouvelle programmation par le conseil municipal et d'autres organisations, basée sur les recommandations contenues dans la carte culturelle de Lviv.
4. Mise en place de la première cohorte constituée de 20-24 jeunes travailleurs culturels. De plus, au moins 50 personnes ont participé à des ateliers de gestion culturelle et 110 personnes ont participé à une gamme plus large d'activités liées au programme. La mise en place de la deuxième cohorte concernera 50 hommes et 130 femmes de plus.
5. Développement d'un réseau croissant de travailleurs culturels et d'actions associées.

6. Développement d'organisations culturelles locales, donnant lieu à des activités culturelles plus nombreuses et efficaces.
7. Développement de partenariats entre les travailleurs culturels de la ville de Lviv, donnant lieu à une plus grande diversité de manifestations pour le public.
8. Développement des partenariats entre les travailleurs culturels de Lviv et d'autres travailleurs culturels d'Ukraine et d'Europe.
9. Augmentation du nombre de demandes de financement acceptées par les membres de la cohorte.
10. Un plus grand nombre de projets destinés au grand public avec un plus grand nombre de spectateurs.

Lacunes existantes

Les lacunes suivantes concernent des questions de durabilité. Citons :

- Développement d'un plus grand nombre de liens, coopération et collaboration avec les départements gouvernementaux pertinents, initiatives de lobbying, établissements d'enseignements et autres organismes engagés dans la même mission, en Ukraine tout comme en Europe.
- Élargissement du potentiel du partenariat ukrainien pour inclure les organisations non-culturelles souhaitant avoir des résultats similaires.
- Développement d'une base de formateurs locaux parlant l'ukrainien et connaissant le contexte ukrainien et culturel.
- Développement d'une formation pour le coordinateur du programme et des centres du réseau dans le processus de changement, le leadership et le développement de la communauté.

Évaluation globale

L'ECCP est intéressante parce qu'elle explore les rôles de la culture et du processus pour concevoir la programmation afin d'être un catalyseur des changements sociaux. Depuis toujours, le secteur culturel a été en marge de ces initiatives, sans doute parce qu'il est souvent perçu uniquement pour ses produits finaux (art). En réalité, ce secteur est constitué de gens connus de tous pour leur créativité et leur innovation ; ces personnes possèdent un ensemble de compétences perçues comme vitales dans un monde qui change rapidement. Le programme explore des méthodes pour le renforcement des capacités du secteur culturel qui doit s'investir dans ce travail.

La conception de l'ECCP intègre la vision, le processus, le calendrier, l'implication importante des acteurs, l'évaluation sérieuse, l'apprentissage en commun et la patience. Pour ce faire, il montre aux communautés d'assistance et de développement comment intégrer le processus comme un élément de la conception pour catalyser le développement de la communauté.

L'ECCP a été un programme à succès parce que ses résultats montrent une transformation individuelle en cours. Lorsque les conditions actuelles sont comparées à la ligne de base définie dans la Carte culturelle, il est évident que les conditions sont en train de changer et plusieurs exemples soulignent cette affirmation. Au cours des 3 dernières années, les concepteurs et les participants de l'ECCP ont vu :

1. Une reconnaissance accrue de la part des participants, des fonctionnaires et d'autres institutions communautaires, et une part croissante du grand public consciente du besoin et de la valeur de l'engagement de la communauté dans le développement de la politique, ainsi que la reconnaissance que le secteur culturel peut et doit s'impliquer.
2. Une claire augmentation de la confiance des participants et de la capacité de pensée critique.
3. Un intérêt accru pour le travail en collaboration avec d'autres groupes de la ville, d'Ukraine, d'Europe et du monde entier.

Il reste encore des défis, dont :

1. Les réalités techniques du pays
2. Des méthodes fiables pour identifier de nouveaux participants
3. Des perceptions et des hypothèses basées sur la culture
4. Le contexte culturel (cf. *Carte culturelle de Lviv*)
5. Le temps

Les obstacles ont été les suivants :

1. Manque de transparence et d'accès à l'information
2. Résistance/manque d'intérêt de la part des gouvernements locaux et nationaux

De nombreux enseignements ont été tirés au cours des trois années et demi, parmi lesquels :

1. Avoir une vision plus large, mais adopter des actions plus petites pour y arriver ; progresser lentement et délibérément.
2. Lors de la conception de l'intervention, comprendre où se trouvent les participants, et non où l'on souhaiterait qu'ils soient. (Ce facteur a provoqué trois « faux » départs au cours de la Phase I et un faux départ pendant l'expansion de la Phase III; il s'est aussi manifesté dans la volonté initiale du programme qui consistait à travailler en partenariat avec le gouvernement local.)
3. S'engager dans un processus ouvert.
4. Intégrer les enseignements tirés le plus rapidement possible.
5. Comprendre l'importance de la construction de la confiance.
6. être patients.

Transposition ou adaptation de la pratique ailleurs

Le contexte déterminera les possibilités de reproduction du programme. La reproduction dans des contextes ayant une histoire sociopolitique similaire à celle de Lviv et d'Ukraine serait probablement l'application la plus facile et la plus directe (cf. *Carte culturelle de Lviv*). Les endroits les plus compatibles sont les anciens États de l'Union soviétique et d'autres populations soumises à la répression et à l'isolement.

Il est possible que certains éléments du programme puissent être dissociés, notamment le processus de cartographie culturelle et le modèle de cohortes pour la formation. Les deux ont été utilisés dans d'autres contextes ; cependant, les méthodes incarnent certaines hypothèses occidentales fondées sur la confiance, le succès, la collaboration et le rôle du processus communautaire. Ces méthodes pourraient s'avérer problématiques et en conflit avec la culture locale si elles ne sont pas abordées dans la conception.

En savoir plus

Ce cas a été étudié et rédigé par Linda Knudsen McAusland sous la supervision du Dr. Nancy Duxbury du Centre des Études sociales de l'Université de Coimbra (Portugal) en 2010.

Commission d'Inclusion sociale, de Démocratie participative et des Droits de l'homme de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) :

Page web: <https://www.uclg-cisdg.org/>

Coordonnées: cisdg1@uclg.org | +34 933 42 87 70

Références bibliographiques

Savchak, I., Knudsen McAusland, L. & Kotska, O., 2008, *Cultural Planning in L'viv: Cultural Mapping*. L'viv, Ukraine & Amsterdam, The Netherlands: Centre for Cultural Management and The European Cultural Foundation. Electronic version: www.kultura.org.ua/index.php?lang_id=3&content_id=140%20

Creative City Network of Canada, 2007, *Cultural Mapping Toolkit*. Vancouver: Creative City Network of Canada and 2010 Legacies Now. Electronic version: www.2010legaciesnow.com/fileadmin/user_upload/ExploreArts/Toolkits/CultureMapping.pdf

Knudsen McAusland, L., 2007-2010, Planning notes and documentation for Elaboration of a Participative Cultural Framework (EPCF) for the City of L'viv.

Knudsen McAusland, L., 2010-11, Interviews with EPCF participants, coordinator and funder.

Khabrieva, T.Y., Vasiliev, V.A. & Andrichenko, L.V., *Eurasia, UCLG Gold Report*. www.cities-localgovernments.org/gold/gold_report.asp

O'Connell, S. & Wetzels, D., 2003, Systemic soft budget constraints in Ukraine, in J.A. Rodden, G.S. Eskeland & J. Litvack (eds.), *Fiscal Decentralization and the Challenge of Hard Budget Constraints* MIT Press, pp 353-392. URL: www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/ukraine.01.26.01.doc

L'viv demographic information, 2011, *plusieurs sites web*