

(Traduit de l'anglais)

**LIGNES DIRECTRICES CONJOINTES : PARTENARIAT EUNIC -
SEAE - Commission européenne**

Publié en juin 2019

(première édition)

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
DÉFINITION DU PARTENARIAT	7
1. Élaborer une vision stratégique commune	7
1.1 Identifier les caractéristiques d'une bonne stratégie dans le domaine des relations culturelles ..	7
1.2 Consulter les parties prenantes locales pour définir et élaborer une stratégie commune dans le domaine des relations culturelles	7
1.3 Identifier des objectifs communs et des actions prioritaires	8
1.4 Poursuivre le soutien à la coopération européenne dans le domaine de la culture à Bruxelles et dans les autres capitales	8
2. Élaborer un cadre conjoint de formation aux relations culturelles	8
2.1 S'appuyer sur les enceintes et les programmes de formation existants et les rendre accessibles à toutes les parties	8
2.2 Élaborer un programme de formation conjoint	9
3. Professionnaliser le partenariat	9
3.1 Assurer la coordination du partenariat en interne dans les délégations de l'UE et les pôles EUNIC.....	9
3.2 Organiser des réunions régulières entre les délégations de l'UE et les pôles EUNIC et permettre le partage d'informations.....	10
3.3 Signer un accord entre pôle EUNIC et délégation de l'UE	10
3.4 Institutionnaliser les séances de travail conjointes au cours des séminaires régionaux	10
3.5 Mettre à disposition une plateforme pour que les délégations de l'UE et les pôles EUNIC échangent informations et bonnes pratiques	11
4. Élaborer et mettre en œuvre des projets conjoints	11
4.1 Définir clairement les rôles et les responsabilités dans la gouvernance du partenariat.....	11
4.2 Favoriser le principe de géométrie variable pour garantir la dimension européenne du partenariat	12
4.3 Favoriser les modèles de cofinancement variables	12
4.4 Envisager clairement les modèles de financement du partenariat	12
4.5 Communication à propos des activités conjointes et utilisation des logos	13
5. Élaborer une approche fondée sur le contrôle et l'évaluation	14
RÔLES ET RESPONSABILITÉS	16
Rôle des sièges de chaque partie au sein du partenariat	16
Rôle des pôles au sein du partenariat	16
Rôle des délégations de l'UE au sein du partenariat	16
ANNEXES.....	18
I. UE et EUNIC : vers une compréhension mutuelle.....	18
II. Aperçu détaillé des modèles de financements actuellement en usage	22

III. Documents types et exemples	24
IV. Listes des pôles supervisés par un coordinateur	24
V; Liste des projets conjoints	25
VI. Abréviations utilisées	25

Avertissement

Les auteurs déclinent toute responsabilité quant à l'utilisation qui pourrait être faite des présentes lignes directrices conjointes (ci-après « lignes directrices »). Le travail des auteurs sur les présentes lignes directrices a été limité par le temps. De ce fait, l'ensemble des éléments présentés ici peut ne pas traduire tous les faits ou informations qui pourraient être considérés comme pertinents. Le cas échéant, des collaborateurs ont été sollicités pour exprimer leur avis et faire en sorte que le contenu des présentes lignes directrices soit le plus conforme possible aux procédures actuelles et aux obligations juridiques des parties concernées. Toutefois, les présentes lignes directrices, notamment tout modèle ou exemple d'accords et/ou de contrats présentés en annexe ou cités dans le corps du texte, ne sont pas juridiquement contraignantes et n'annulent pas les règles ou règlements internes des membres de l'EUNIC, des institutions de l'UE ou des délégations de l'UE. Par conséquent, le travail des auteurs et les présentes lignes directrices n'ont pas pour objectif de se substituer à un avis juridique spécifique concernant une situation, un problème ou un différend particulier survenu ou pouvant survenir en rapport avec leur objet d'étude, ni ne peuvent être utilisés à cet effet. En particulier, mais de manière non exhaustive, il convient de demander un avis juridique spécifique concernant tout conflit apparent, réel ou potentiel entre les règlements ou procédures juridiques existants et/ou les règles internes applicables et les présentes lignes directrices.

Cette version des « lignes directrices » a été traduite de l'anglais grâce au soutien du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères français. Seule la version anglaise fait foi, et peut être trouvée sur eunicglobal.eu/news ou [ici](#).

INTRODUCTION

Les présentes lignes directrices visent à fournir un cadre pratique pour renforcer le partenariat entre l'Union européenne (UE) et le réseau des Instituts culturels nationaux de l'Union européenne (EUNIC). Elles entendent aider le personnel des délégations de l'UE, des pôles EUNIC du monde entier, de la Commission européenne, du Service européen pour l'action extérieure (SEAE) et du siège des instituts membres de l'EUNIC à établir des relations de travail efficaces, afin de renforcer encore la coopération et d'assurer la synergie et la complémentarité des stratégies et projets mis en œuvre dans le domaine des relations culturelles.

En 2017, l'EUNIC, la Commission européenne et le SEAE ont signé un arrangement administratif pour renforcer la coopération dans le domaine des relations culturelles extérieures. Des activités pilotes conjointes ont été menées et un rapport sur l'état du partenariat a été publié en 2018 (voir ci-dessous). Les présentes lignes directrices constituent une nouvelle étape de ce partenariat stratégique.

Le partenariat est fondé sur le principe d'égalité. Chacun des partenaires y contribue en fonction de ses atouts spécifiques. L'EUNIC dispose d'une expérience et d'une expertise dans le domaine des relations culturelles, puisque ses membres travaillent dans des pays d'implantation depuis de nombreuses années et ont établi des relations de confiance avec d'importants réseaux de partenaires du domaine de la culture et d'autres domaines connexes. Le partenariat peut également compter sur leurs ressources humaines et leur savoir-faire dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets culturels. Les délégations de l'UE font profiter le partenariat de leurs propres réseaux et jouent le rôle de facilitateurs de la coopération entre les différents acteurs européens. Elles disposent d'un savoir-faire dans l'optimisation de différentes actions grâce à leur accès à divers instruments financiers. Leur expérience, en particulier dans le domaine de la culture et du développement, est également très précieuse pour le partenariat.

Dans le cadre de ce partenariat, les principes de complémentarité et de subsidiarité¹ doivent être respectés en permanence.

Principaux documents définissant le partenariat et les relations culturelles internationales de l'UE

- [Conclusions du Conseil sur une approche stratégique et un cadre d'action de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales](#) (avril 2019) ;
- [Communication conjointe « Vers une stratégie de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales »](#), document de référence définissant les principes et valeurs de l'approche de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales (juin 2016) et [conclusions du Conseil](#) sur une approche stratégique de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales (mai 2017) ;
- [Arrangement administratif](#) signé par la Commission européenne, le SEAE et l'EUNIC, visant à renforcer la collaboration entre l'EUNIC et l'UE (mai 2017) ;
- [Rapport sur le partenariat entre les pôles EUNIC et les délégations de l'UE](#), notamment les recommandations sur le partenariat entre pôles et délégations et 14 dossiers de synthèse sur un pays (juillet 2018).

¹ « Dans les domaines qui ne relèvent pas de la compétence exclusive de l'Union européenne, le principe de subsidiarité entend protéger la capacité de décision et d'action des États membres, et il légitime l'intervention de l'Union si les objectifs d'une action ne peuvent pas être réalisés de manière suffisante par les États membres, mais peuvent l'être mieux au niveau de l'Union, "en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée". »
Source : <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/7/the-principle-of-subsidiarity>

DÉFINITION DU PARTENARIAT

1. Élaborer une vision stratégique commune

Il a été montré que tout partenariat productif entre un pôle EUNIC et une délégation de l'UE repose sur une vision stratégique commune. En outre, le Conseil a invité les États membres, la Commission européenne et le SEAE à « redoubler d'efforts pour mettre en œuvre des projets communs et des actions conjointes dans les pays tiers sur la base d'une vision stratégique commune élaborée sur place par les États membres, [...] leurs instituts culturels, l'EUNIC, les délégations de l'UE et les parties prenantes locales »².

Cette vision stratégique commune doit s'appuyer sur le principe d'une collaboration entre l'UE et l'EUNIC dans le domaine des relations culturelles. Elle doit être élaborée en consultation avec les parties prenantes locales, avec lesquelles une définition conjointe d'une approche efficace des relations culturelles doit être arrêtée, des objectifs communs fixés, puis inscrits dans une stratégie conjointe. Ces actions sont menées en synergie avec les États membres de l'UE et dans le plein respect du principe de subsidiarité³ et du [traité sur le fonctionnement de l'Union européenne](#), selon lequel la compétence de l'UE dans le domaine de la culture, tant au sein de l'UE qu'au-delà, est d'appuyer et de compléter l'action des États membres. Cela est particulièrement vrai dans le domaine des relations culturelles internationales, dans lequel l'expertise appartient aux États membres.

1.1 Identifier les caractéristiques d'une bonne stratégie dans le domaine des relations culturelles

Il est plus facile d'établir une vision stratégique commune lorsque la culture et les relations culturelles sont comprises de la même façon. L'expression « relations culturelles » est « une expression large qui renvoie à la promotion d'une entente entre des pays, et en particulier leur population, dans le domaine de la culture. Les relations culturelles visent à établir un dialogue avec un public beaucoup plus large que celui de la diplomatie culturelle ou de la diplomatie publique »⁴.

L'UE définit sa vision des relations culturelles internationales dans la communication conjointe mentionnée précédemment, qui a été approuvée par les États membres dans plusieurs conclusions du Conseil successives. Ainsi, la vision stratégique commune doit se fonder sur les éléments suivants :

- la mise en œuvre d'un dialogue, d'une écoute et d'un apprentissage mutuels ;
- une approche interpersonnelle et des partenariats avec les parties prenantes locales ;
- une approche ascendante, fondée sur les besoins des partenaires ;
- la création conjointe et le renforcement conjoint des capacités (mise en commun des ressources) ;
- une définition plus large de la culture, qui ne se limite pas aux arts (et comprenant entre autres l'éducation, les industries créatives, la coopération au développement, le patrimoine culturel, le tourisme et le sport).

1.2 Consulter les parties prenantes locales pour définir et élaborer une stratégie commune dans le domaine des relations culturelles

Cette stratégie doit être pensée conformément aux principes d'écoute et d'apprentissage mutuels ainsi que de création conjointe. Il est donc nécessaire, lorsque c'est possible et réalisable, de consulter les partenaires

² Conclusions du Conseil d'avril 2019 (<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8361-2019-INIT/fr/pdf>)

³ Voir note de bas de page 1.

⁴ Traduction de la définition issue du document « Preparatory Action: Culture in External relations », publié par l'Union européenne en 2014. p. 135. http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/publications/global-cultural-citizenship_en.pdf (en anglais)

locaux pour prendre connaissance de leurs priorités et de leurs projets. Ces éléments forment la base de la stratégie dans le domaine des relations culturelles. Cette collaboration doit, selon le contexte local, être aussi ouverte à tous que possible, et encourager les collectivités locales à s'investir dans le domaine de la culture. Cela garantira une large appropriation locale des activités menées et en augmentera les effets. Les parties prenantes locales sont notamment les organisations de la société civile, les établissements publics et d'autres acteurs présents dans les pays partenaires.

En outre, les conseillers ou attachés culturels des représentations diplomatiques ou consulaires des États membres de l'UE doivent également prendre part à l'élaboration d'une stratégie commune pour le pays partenaire, afin de garantir une large approche coordonnée. D'autres acteurs importants, tels que les organisations internationales, doivent eux aussi être associés à ce processus. Plus les acteurs partagent une vision commune, plus les effets des travaux dans le domaine des relations culturelles peuvent être importants.

1.3 Identifier des objectifs communs et des actions prioritaires

Des objectifs communs doivent être définis avant d'élaborer les projets et activités en s'appuyant sur la vision stratégique commune fondée sur les principes présentés précédemment (voir 1.1) et une approche conjointe des relations culturelles.

1.4 Poursuivre le soutien à la coopération européenne dans le domaine de la culture à Bruxelles et dans les autres capitales

Le Conseil a invité les États membres, la Commission européenne et le SEAE à renforcer encore le rôle de la culture dans les politiques et les programmes élaborés dans le cadre des relations extérieures.

Par conséquent, pour rendre compte de l'importance de la coopération européenne dans le domaine de la culture et renforcer cette coopération de l'intérieur, les relations culturelles internationales de l'UE doivent être intégrées à tous les programmes et activités pertinents et inscrites en interne dans les organigrammes de chaque partie prenante. Les descriptions de poste et les lettres de mission concernées, utilisées par les organisations membres de l'EUNIC et par les institutions de l'UE, pour les postes de directeurs d'instituts culturels, de chargés de programmation culturelle et d'attachés culturels, entre autres, pourraient aussi mentionner en particulier les tâches relatives à la coopération et aux relations culturelles européennes.

Par ailleurs, l'UE et ses États membres vont continuer à sensibiliser les chefs de délégation et les chefs de mission, ainsi que les directeurs régionaux, nationaux ou d'instituts à l'importance de la culture dans les relations extérieures. Au sein des services de l'UE, la promotion des relations culturelles de l'UE doit être encouragée dans tous les programmes pertinents, notamment ceux relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme et au renforcement de la société civile.

2. Élaborer un cadre conjoint de formation aux relations culturelles

La nouvelle approche stratégique des relations culturelles internationales de l'UE n'est pas encore entièrement connue des délégations de l'UE et des pôles EUNIC. Pour la faire connaître puis la mettre en œuvre, les deux partenaires doivent aborder le sujet dans autant d'enceintes existantes que possible. Ils doivent également travailler à l'élaboration d'un programme conjoint de formation, comprenant des ateliers en ligne et en présentiel pour le personnel des délégations de l'UE et des pôles EUNIC.

2.1 S'appuyer sur les enceintes et les programmes de formation existants et les rendre accessibles à toutes les parties

Les programmes de formation spécifiques portant sur les relations culturelles et, en particulier, sur les aspects pratiques de la collaboration entre l'UE et l'EUNIC faciliteront la collaboration. Il conviendra, dans un

premier temps, d'ouvrir les programmes déjà existants au plus grand nombre de participants possible. Les programmes présentés ci-dessous existent déjà et seront, si possible, ouverts au personnel de toutes les parties prenantes :

- séminaires en ligne de l'EUNIC portant sur divers thèmes en lien avec les relations culturelles ;
- réunions régionales pour le personnel des délégations de l'UE et les représentants des pôles EUNIC ;
- séminaires bisannuels de l'EUNIC tenus à Bruxelles ;
- séminaires annuels de formation dans le domaine de la culture organisés par la DG DEVCO.

En outre, le sujet doit être abordé lors de conférences, réunions et formations, telles que les réunions annuelles du personnel ou les formations pour les nouveaux membres du personnel, afin de poursuivre la sensibilisation à cette nouvelle approche. L'offre de formation proposées par Bruxelles pourrait inclure un séminaire dédié aux relations culturelles tout comme il serait bénéfique de compléter les séminaires existants par une séance dédiée aux relations culturelles. Il conviendra d'y convier le personnel du réseau EUNIC, présent à Bruxelles ou dans des pôles EUNIC, celui des institutions de l'UE et celui des délégations de l'UE. Toute formation sur le sujet doit être envisagée sous l'angle d'une approche conjointe.

2.2 Élaborer un programme de formation conjoint

Il conviendra, à long terme, d'élaborer un programme plus complet et ciblé de formation des cadres aux relations culturelles. Cette formation devra comprendre des thèmes tels que les règles et les pratiques dans le domaine des relations culturelles. Elle devra s'intéresser en particulier à la mise en œuvre de la nouvelle approche stratégique des relations culturelles internationales de l'UE et aux aspects pratiques de la collaboration entre l'UE et l'EUNIC en matière de relations culturelles internationales en s'appuyant sur le contenu des présentes lignes directrices. Elle devra s'adresser au personnel des délégations de l'UE (chefs de délégation, chefs de coopération, points de contact culturels, etc.) et aux présidents et représentants des pôles EUNIC. Les délégations de l'UE et l'EUNIC, avec l'aide des services de l'UE à Bruxelles et Luxembourg, réfléchiront à la façon de mobiliser les outils et programmes existants au service de ces formations.

EUNIC Global et le SEAE ont déjà animé de telles séances de travail conjointes lors de leurs séminaires régionaux respectifs et continueront à améliorer leur fonctionnement et leur déroulement (voir 3.4).

3. Professionnaliser le partenariat

3.1 Assurer la coordination du partenariat en interne dans les délégations de l'UE et les pôles EUNIC

Nommer des « points de contact culturels » et dispenser une formation aux relations culturelles dans les délégations de l'UE

Les délégations de l'UE ont déjà été chargées de désigner des points de contact culturels, requête réitérée dans les conclusions du Conseil d'avril 2019 (voir note de bas de page 2). Ce point de contact doit être considéré comme un « point d'entrée » dans les délégations de l'UE et a pour mission, notamment, de renforcer la coopération avec les pôles EUNIC. Toutefois, selon le service choisi pour la mise en œuvre des travaux conjoints (diplomatie culturelle, communication, conception de projets ou gestion de projets), le point de contact peut être amené à partager sa mission auprès de l'EUNIC avec d'autres membres de la délégation de l'UE, qu'ils soient chef de coopération, membre de la section politique, chef d'équipe ou gestionnaire de projets. Le point de contact doit partager des informations au sein de la délégation, échanger sur les activités menées dans le domaine des relations culturelles au cours des réunions d'équipe de la délégation afin d'assurer une large appropriation en interne, et contacter en interne le personnel concerné pour mener à bien des tâches spécifiques. Il doit par ailleurs être correctement formé aux relations culturelles.

Nommer des coordinateurs permanents au sein des pôles EUNIC

Certains pôles sont plus efficaces lorsqu'un poste de coordinateur y est spécialement créé. En plus de professionnaliser le pôle, un tel poste encourage les membres du personnel à s'investir quelles que soient leurs fonctions. Le poste de coordinateur de pôle peut être financé par les cotisations des membres du pôle, ce qui en garantit le caractère permanent. Les cotisations peuvent être identiques pour tous les membres du pôle ou proportionnelles, comme cela a été mis en place par EUNIC Global pour les cotisations au niveau du siège. Il est également possible d'envisager la création d'un poste de « coordinateur de partenariat » dans le cadre d'un projet mené conjointement par le pôle et la délégation de l'UE.

Une liste des pôles qui ont créé l'un ou l'autre poste de coordinateur est disponible en Annexe III.

Des formations à l'attention des cadres sont déjà assurées par EUNIC Global pour les représentants des pôles EUNIC. Elles prennent la forme de séminaires régionaux et de séminaires en ligne. Cette pratique sera maintenue et, si possible, étendue.

3.2 Organiser des réunions régulières entre les délégations de l'UE et les pôles EUNIC et permettre le partage d'informations

Il est prouvé que le partage d'informations entre les délégations de l'UE, les pôles EUNIC et les membres de l'EUNIC est l'un des moyens les plus efficaces de consolider le partenariat. Des réunions régulières sont donc essentielles pour assurer le succès de ce dernier. Elles permettent de parvenir à une compréhension commune des relations culturelles, d'œuvrer à la réalisation d'objectifs communs et d'informer les partenaires de l'avancée des projets conjoints. Le point de contact culturel de la délégation de l'UE doit être l'interlocuteur principal du pôle et être convié aux réunions de ce dernier. Sa présence n'a aucun effet sur le rythme habituel ni sur la nature des réunions. Il est par ailleurs bénéfique pour la délégation de l'UE, afin de profiter d'une approche conjointe, d'inscrire la coopération culturelle à l'ordre du jour de ses réunions régulières avec les chefs de mission des États membres et leurs attachés culturels, en particulier dans les pays où des pôles EUNIC sont implantés.

3.3 Signer un accord entre pôle EUNIC et délégation de l'UE

Il peut être utile que le pôle EUNIC et la délégation de l'UE signent un mémorandum d'entente ou un accord plus général afin d'assurer le respect de leurs engagements vis-à-vis du partenariat. Ce document peut se référer à la communication conjointe « Vers une stratégie de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales » en tant que cadre d'action guidant les travaux conjoints, et à l'arrangement administratif en tant que cadre stratégique du partenariat. Les principales actions à entreprendre dans le pays partenaire peuvent également y être définies. L'accord peut délimiter plus avant les objectifs de la relation établie entre le pôle et la délégation, les rôles attendus de chacun, et les relations entretenues avec les parties prenantes locales. La vision stratégique commune, telle que décrite dans la partie 1, peut également être incluse dans cet accord écrit.

3.4 Institutionnaliser les séances de travail conjointes au cours des séminaires régionaux

Pour la première fois, le personnel des délégations de l'UE et le personnel des pôles EUNIC ont organisé des séances de travail conjointes au cours de séminaires régionaux en 2018 à Skopje et à Bogota, ainsi qu'en 2019, à Asmara, à Accra et à Conakry. Ces rencontres ont aidé à promouvoir et à faciliter la coopération entre les deux parties. Toutefois, la compréhension des relations culturelles et les échanges de bonnes pratiques peuvent encore être améliorés. Ces séances peuvent ainsi être l'occasion de progresser conjointement dans ces domaines. La mise en œuvre de l'arrangement administratif doit être inscrite à l'ordre du jour de chaque réunion régionale ou générale des délégations de l'UE et de l'EUNIC. Il conviendra de poursuivre et d'améliorer ces séances de travail conjointes (voir 2.2).

3.5 Mettre à disposition une plateforme pour que les délégations de l'UE et les pôles EUNIC échangent informations et bonnes pratiques

Le personnel concerné doit avoir accès à une plateforme qui mette à sa disposition des informations générales sur le partenariat entre l'UE et l'EUNIC, telles que les présentes lignes directrices, et d'autres éléments utiles, tels que des modèles ou des exemples de contrats et d'accords entre des délégations de l'UE et des pôles EUNIC. L'EUNIC, le SEAE et la Commission européenne étudient la possibilité d'utiliser une plateforme déjà existante à cet effet.

Capacity4dev est la plateforme de la Commission européenne pour le partage des connaissances relatives à la coopération au développement, sur laquelle les utilisateurs peuvent partager et consulter des informations ainsi que collaborer avec plus de 20 000 membres. Lancée en 2009, la plateforme compte parmi ses utilisateurs des membres du personnel de l'UE, des professionnels du développement originaires des États membres de l'UE, des gouvernements partenaires, ainsi que des membres de la société civile, du monde universitaire et du secteur privé. Le personnel de l'EUNIC disposera également d'un accès à la plateforme.

4. Élaborer et mettre en œuvre des projets conjoints

Les projets conjoints mis en œuvre dans le cadre du partenariat présenté ici apportent une valeur ajoutée, grâce notamment à :

- une confiance renforcée et une image plus positive de la coopération entre l'UE et les pôles, qui entretiennent des relations de confiance de longue date avec des partenaires de la société civile et d'autres secteurs du pays d'implantation ;
- une efficacité et une qualité renforcées, grâce à la mise en œuvre d'une approche conjointe, à la mobilisation d'expertises complémentaires et à la mise en commun des ressources ;
- des solutions adaptées aux demandes et besoins locaux, permettant une collaboration plus pertinente avec plus de nouveaux bénéficiaires ;
- une approche européenne plus complète, étant donné que les délégations de l'UE, les représentations diplomatiques et le réseau EUNIC rassemblent tous les États membres de l'UE.

4.1 Définir clairement les rôles et les responsabilités dans la gouvernance du partenariat

Une gouvernance de pôle adaptée et une communication efficace sont essentielles pour assurer la réussite de projets ou d'activités s'inscrivant dans des partenariats à long terme et supposant la signature d'un accord ou d'un contrat avec une délégation de l'UE. Cela est particulièrement vrai compte tenu des options de financement actuelles qui veulent que l'un des membres du pôle joue un rôle de délégué, en devenant signataire et donc responsable, d'un point de vue juridique et financier, de la mise en œuvre de l'accord au nom de tous les autres membres du pôle. Néanmoins, la logique du partenariat entre l'UE et l'EUNIC, telle que décrite dans les présentes lignes directrices, veut que même lorsqu'un membre de l'EUNIC est de fait chef de file d'un projet, les activités menées dans le cadre du contrat sont toujours identifiées comme étant des projets de l'EUNIC ou de l'UE.

À l'heure actuelle, la bonne gouvernance de ces projets est assurée de deux façons : en définissant clairement les rôles dans un contrat ou un accord de partenariat juridiquement contraignant conclu avec la délégation de l'UE, puis dans un accord postérieur passé entre le chef de file de l'EUNIC et d'autres partenaires chargés de la mise en œuvre du projet, ou en signant un accord ou un mémorandum d'entente entre les membres du pôle EUNIC avant la mise en œuvre du projet. Des exemples de ces options figurent à l'Annexe III.

La description du projet (jointe en annexe dans tout contrat de l'UE) pourrait définir plus clairement les rôles et les responsabilités des membres du pôle concernés, notamment les responsabilités financières transférées

au chef de file. Lorsque l'un des membres du pôle signe le contrat avec la délégation de l'UE, tous les autres membres du pôle chargés de la mise en œuvre du projet signent **un accord de partenariat** avec cette organisation chef de file. Cela facilitera le bon déroulement du projet dans les temps, garantira sa continuation malgré le roulement du personnel dans les pôles EUNIC et engagera la responsabilité de tous les membres tout en leur évitant d'avoir à signer un mémorandum d'entente entre eux. Un contrat de service peut également être signé avec au moins deux organisations, bien que cela n'ait jamais été fait dans le cadre du partenariat dont il est question ici.

Un accord ou un **mémorandum d'entente signé entre membres d'un pôle EUNIC** définirait leurs rôles et responsabilités spécifiques dans la réalisation d'un projet financé par l'UE. Il serait élaboré avant que le contrat ne soit signé avec l'UE, ainsi que pendant sa période d'application, afin de limiter les risques que représente le roulement régulier du personnel dans les pôles EUNIC et de faire en sorte que chaque membre du pôle comprenne bien les devoirs et les responsabilités qui lui incombent. Les membres de l'EUNIC peuvent demander une vérification juridique de ce document avant de le faire signer par le siège.

Le groupe chef de file tient régulièrement les autres membres de l'EUNIC informés de l'avancement du projet, afin d'être le plus transparent que possible.

4.2 Favoriser le principe de géométrie variable pour garantir la dimension européenne du partenariat

Le principe de « géométrie variable » doit être la pierre angulaire de ce partenariat. Ainsi, tous les membres de pôle ou parties prenantes n'auront pas à participer à tous les projets et programmes, mais pourront soutenir les initiatives correspondant à leurs priorités stratégiques propres, dans la limite de leur capacité d'action. Les parties prenantes ne sont donc pas tenues de participer à toutes les réunions.

De la même manière, lorsqu'une activité dans l'UE est envisagée comme faisant partie d'un projet, en particulier les visites d'un pays, les résidences ou tout autre type de projet de mobilité, EUNIC Global pourrait servir d'intermédiaire afin de faciliter l'engagement des membres de l'EUNIC n'étant pas présents dans le pays en question, garantissant ainsi la création d'une valeur ajoutée européenne.

4.3 Favoriser les modèles de cofinancement variables

Le partenariat entre l'UE et l'EUNIC repose sur divers modèles de co-investissement. On remarque que les contributions les plus essentielles fournies par les pôles ne sont pas les moyens financiers, mais leurs connaissances approfondies au niveau local et leurs relations de confiance avec les parties prenantes locales. Cet élément doit être pris en compte lors de la définition des contributions des pôles EUNIC au partenariat.

4.4 Envisager clairement les modèles de financement du partenariat

Actuellement, quatre modèles de financement sont employés dans le cadre d'actions et de projets conjoints : PAGODA (désormais renommée PACA), les subventions, les marchés de services et la facturation. Chacun d'entre eux ayant ses avantages et ses inconvénients, aucun ne correspond parfaitement à toutes les situations. Dans l'idéal, il faudrait mettre au point un mécanisme de financement spécifique afin de financer le partenariat. Comme cela n'a pas encore été fait, les pôles EUNIC et les délégations de l'UE sont libres de déterminer au cas par cas le modèle qui correspond le mieux à leurs besoins. Des exemples de financement figurent à l'Annexe III.

Tous ces modèles, à l'exception des facturations, peuvent être utilisés pour des projets d'échelles et d'envergures diverses, sur une ou plusieurs années et avec des budgets plus ou moins conséquents. Toutefois, dans le cadre du partenariat entre l'UE et l'EUNIC, les financements par PAGODA et les subventions n'ont, à ce jour, été utilisés que pour des projets visant à soutenir le secteur culturel d'un pays partenaire par le biais

de subventions en cascade et d'assistance technique ou visant à faire évoluer les politiques culturelles dudit pays. En général, les marchés de services sont utilisés pour des activités événementielles de plus petite échelle sur un à trois ans.

Il est conseillé de se référer au guide pratique « PRAG » (Procedures and practical guide) lors de l'établissement d'un tel marché.⁵

Convention de subvention ou de délégation ayant fait l'objet de l'évaluation des piliers (PAGODA), renommée Convention de contribution ayant fait l'objet de l'évaluation par les piliers (PACA)

Ces contrats ne peuvent être signés que par des organisations ayant obtenu un statut les habilitant à gérer des fonds européens au nom de l'UE à la suite d'une évaluation approfondie par la Commission européenne. Actuellement, seuls trois membres de l'EUNIC y sont habilités : le British Council, l'AECID (Agence espagnole pour la coopération internationale au développement) et l'Institut Camões. Le Goethe-Institut pourrait prochainement obtenir ce statut. Les contrats fondés sur PAGODA/PACA sont élaborés conjointement avec la délégation de l'UE et mettent donc davantage en relief l'idée de partenariat.

Convention de subvention

D'ordinaire, les subventions sont accordées suite à un appel à propositions élaboré par la délégation de l'UE, faisant souvent suite à une procédure de mise en concurrence. Celle-ci est généralement ouverte, mais peut également être restreinte dans les cas dûment justifiés, comme un monopole de facto. Une convention de subvention peut être signée par tout membre de l'EUNIC disposant du statut juridique et financier adéquat. Les subventions offrent plus de liberté que les marchés de services en termes de définition des actions, mais moins que PACA/PAGODA.

Marché de services

Dans les marchés de services, la délégation de l'UE définit les termes de référence (TDR) et les résultats attendus. Le pôle EUNIC devient alors un prestataire de services. Les marchés de services peuvent être attribués directement ou à la suite d'une procédure de mise en concurrence. Ils doivent être signés par un ou plusieurs membres de l'EUNIC disposant du statut juridique et financier adéquat. Les possibilités de création conjointe sont limitées, mais elles dépendent du processus de définition des termes du contrat choisi par la délégation de l'UE. Enfin, un marché de services nécessite moins de moyens de gestion.

Facturation

Ce modèle de financement repose sur un arrangement informel entre la délégation de l'UE et le pôle EUNIC, qui définit quel type de dépenses d'un projet commun sera couvert directement par chaque partie. Il est rare qu'un contrat ou accord écrit soit signé.

Le tableau en annexe II détaille les avantages et les inconvénients de chacun des modèles susmentionnés ainsi que les situations dans lesquelles ils peuvent être utilisés. Il a été réalisé à partir d'exemples utilisés dans le cadre du partenariat entre l'UE et l'EUNIC et ne reflète donc pas une vision générale de ces différents types de conventions.

4.5 Communication à propos des activités conjointes et utilisation des logos

La communication sur les activités conjointes et les grandes réussites, insistant sur les bonnes pratiques, renforce la valeur des relations culturelles européennes dans leur ensemble et améliore la réputation de

⁵ https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en

l'UE et de ses partenaires dans le cadre de la coopération culturelle. Ainsi, toutes les parties doivent s'atteler à perfectionner leurs stratégies de communication envers le grand public, les médias et les autres parties prenantes, en veillant toujours à s'adapter aux pratiques et besoins locaux.

Les mesures de communication suivantes se sont révélées pertinentes dans le cadre de projets communs :

- informer en temps réel les capitales et les sièges des instituts membres (services de presse ou équipes de communication internes au niveau de l'UE et des membres de l'EUNIC) et EUNIC Global sur l'élaboration des projets et leurs grandes étapes ;
- varier les supports de communication directe entre les pôles EUNIC, les délégations de l'UE et les capitales et sièges des instituts membres, comme la vidéoconférence ;
- fournir une documentation complète sur les activités et rendre les publications accessibles aux capitales et sièges des instituts membres (UE et membres de l'EUNIC) et à EUNIC Global ;
 - fournir une documentation en ligne (site internet et/ou réseaux sociaux) et, le cas échéant, une documentation papier adaptées ;
 - fournir une documentation visuelle de qualité professionnelle (photographie, vidéographie) ;
 - créer une revue de presse ;
- inviter des membres clés du personnel (UE et EUNIC) aux inaugurations et autres événements publics majeurs.

Afin d'assurer la visibilité de tous les acteurs impliqués dans les activités conjointes, il est recommandé de trouver un accord sur l'utilisation des logos. Dans le cadre de certains projets, les logos de l'UE et de l'EUNIC (et, le cas échéant, les logos des partenaires locaux) ont été mis en valeur, suivis des logos de tous les membres de l'EUNIC concernés. Dans l'ensemble, cette solution a donné satisfaction à tous les partenaires et est donc recommandée. Il serait également judicieux de faire figurer un court texte explicatif à propos du partenariat UE-EUNIC sur les supports de communication, comme les sites internet ou les brochures papier.

Les auteurs proposent le texte suivant :

[Titre du projet] est un projet conjoint mené par la délégation de l'UE en [nom du pays], le pôle de EUNIC de [nom de la ville/du pays] et [liste de tous les membres de l'EUNIC et autres partenaires impliqués]. L'EUNIC est le réseau des Instituts culturels nationaux de l'Union européenne, composé de 36 membres issus des 28 États membres de l'UE [En une phrase, exposez la ligne directrice de votre pôle, accompagnée, si vous le souhaitez, d'une liste des membres de votre pôle et des partenaires de ce projet.]*

Voici une autre possibilité : *Ce projet est mené par le membre A et mis en œuvre en partenariat avec le membre/l'organisation B, le membre/l'organisation C, ...*

* L'ordre dans lequel sont nommés les partenaires du projet (délégation de l'UE, pôle de l'EUNIC, membres du pôle, partenaires du projet) peut varier selon le projet.

Il est recommandé de porter une attention toute particulière à la communication, au marketing et aux relations publiques, y compris en termes de moyens humains et financiers.

5. Élaborer une approche fondée sur le contrôle et l'évaluation

Il est essentiel de mettre en place un système d'évaluation pour les projets conjoints mis en œuvre dans le cadre du partenariat. Il existe deux types d'évaluations :

- l'évaluation du projet (réalisation) ; et

- l'évaluation des effets des relations culturelles (résultats).

L'évaluation doit s'inscrire dans le projet conjoint dès le départ. Il faut donc veiller à y allouer des ressources financières et humaines adaptées. Il est recommandé de mettre l'expertise des institutions de l'UE et des membres de l'EUNIC à profit lors de l'élaboration de cette approche d'évaluation dans le cadre de projets.

- Institutions de l'UE : Les services de la Commission européenne disposent de différents cadres d'indicateurs comprenant à la fois des indicateurs de réalisation et de résultats afin d'évaluer les activités financées par l'UE.
- Membres de l'EUNIC : certains membres du réseau EUNIC développent leurs propres cadres de contrôle et d'évaluation depuis longtemps. L'EUNIC prévoit de poursuivre ses travaux dès 2019 afin de créer une palette d'outils et de bonnes pratiques d'évaluation des effets à long terme des relations culturelles dans ce domaine.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Au niveau des membres de l'EUNIC, du SEAE et de la Commission, le soutien et les suggestions de Bruxelles améliorent l'efficacité du partenariat. À l'heure actuelle, ni l'EUNIC, ni le SEAE, ni la Commission ne sont dotés d'un mécanisme ou d'une structure coordonnant et favorisant l'engagement, à l'exception des encouragements venus des capitales et des sièges des instituts membres.

C'est précisément pour cette raison que le rôle de soutien et de guide rempli par ces instances est crucial pour faire reconnaître la valeur ajoutée créée en collaborant, intensifier l'engagement de chacun, mais aussi rendre la compréhension de la communication conjointe « Vers une stratégie de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales » et de l'approche véhiculée par celle-ci plus facile, plus claire et plus approfondie. Ce rôle permet également de diffuser des modèles, des outils et les bonnes pratiques au sein du réseau des pôles EUNIC et des délégations de l'UE.

Rôle des sièges de chaque partie au sein du partenariat

- Intégrer la coopération et les relations culturelles internationales européennes dans tous les cadres possibles et incorporer ces deux points dans les descriptions de poste et les formations du personnel ;
- Renforcer le rôle et les compétences des points de contact culturels des membres de l'EUNIC afin de diffuser des informations sur l'EUNIC au sein de leurs réseaux ;
- Renforcer le rôle et les compétences des agents chargés de la culture au SEAE et à la Commission européenne et des points de contact culturels dans les délégations entre l'UE et l'EUNIC ;
- Renforcer la communication à propos du partenariat ;
- Renforcer la communication avec les ministères des États membres ;
- Diffuser efficacement les présentes lignes directrices au sein des réseaux de chaque partie ;
- Inclure des sessions de travail sur la coopération entre l'UE et l'EUNIC dans les réunions de gestion annuelles ;
- Mettre en place des sessions de travail sur le partenariat UE-EUNIC et sur les relations culturelles lors des formations pertinentes, comme les formations des nouveaux agents.

Rôle des pôles au sein du partenariat

- Investir des ressources pour assurer la réussite du partenariat ;
- Organiser des réunions régulières avec les points de contact culturels de la délégation de l'UE ;
- Partager leur expertise des relations culturelles ;
- Piloter les processus de mise en œuvre, de communication et d'évaluation du projet ;
- Participer à l'offre de formation existante en matière de relations culturelles et de coopération européenne ;
- Coopérer, dans la mesure du possible, avec les institutions publiques, les autorités locales et d'autres partenaires issus du secteur privé et de la société civile.

Rôle des délégations de l'UE au sein du partenariat

- Élaborer un modèle de travail dans lequel la culture est l'affaire de tous au sein de la pyramide hiérarchique, du chef de délégation au gestionnaire de programme spécialisé ;
- Investir des ressources humaines et financières pour assurer la réussite du partenariat ;
- Participer régulièrement aux réunions avec les pôles EUNIC afin de discuter des projets conjoints ;

- Coopérer avec les représentations diplomatiques ou consulaires des États membres de l'UE, partager et échanger à propos des activités de relations culturelles, faciliter l'échange d'informations et la collaboration avec les pôles EUNIC ;
- Coopérer avec les instances gouvernementales chargées de la culture dans le pays d'implantation ;
- Participer à l'élaboration, à la communication et à l'évaluation des projets ;
- Coopérer avec le personnel de la délégation de l'UE (personnel de la section politique, personnel chargé de la coopération, chef de mission) en vue de la mise en œuvre du partenariat ;
- Proposer des modèles de contrats, se tenir informées et relayer auprès des partenaires les informations pertinentes émanant du siège, comme les modèles de financement ;
- Participer à l'offre de formation existante en matière de relations culturelles européennes.

ANNEXES

I. UE et EUNIC : vers une compréhension mutuelle

Compétences en matière de culture : l'UE et les États membres

En matière de culture, l'UE a compétence, au sein et hors de l'Union, pour encourager et compléter les actions des États membres, tandis que ces derniers disposent de compétences en matière de culture et de relations extérieures (voir articles 6 et 167 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, TFUE). L'UE agit pour promouvoir les relations culturelles internationales là où son action est plus efficace que l'action nationale, régionale ou locale. La « Communication conjointe » synthétise ces différents rôles de la manière suivante :

Conformément à l'article 6 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), dans le domaine de la culture, l'Union dispose d'une compétence pour appuyer, coordonner ou compléter l'action des États membres. En vertu de l'article 167, paragraphe 3, du TFUE, l'Union et les États membres favorisent la coopération avec les pays tiers et les organisations internationales compétentes dans le domaine de la culture. Par ailleurs, conformément à l'article 167, paragraphe 4, du TFUE, l'Union tient compte des aspects culturels dans son action au titre d'autres dispositions des traités. Dans le domaine de la coopération au développement, l'UE et ses États membres se complètent et se renforcent mutuellement (article 208 du TFUE). Dans le plein respect du principe de subsidiarité, l'UE agit pour promouvoir les relations culturelles internationales lorsque cela est susceptible d'être plus efficace que les mesures prises au niveau national, régional ou local.

Les délégations de l'UE et l'EUNIC

Nature et fonctionnement de l'EUNIC

L'EUNIC est le réseau des Instituts culturels nationaux de l'Union européenne, composé de 36 membres issus des 28 États membres de l'UE et présent dans plus de 150 pays. Le réseau EUNIC a été créé en 2006 sous statut d'association internationale sans but lucratif (AISBL) régie par la loi belge. Dans ses statuts, l'EUNIC définit ses membres effectifs comme des organisations « basée[s] dans un État membre de l'UE et engagée[s] dans des activités culturelles ou qui y sont liées, et ce au-delà de leurs frontières nationales. » L'EUNIC sert de point de rencontre entre les instituts culturels, respectant le principe de pleine concurrence, et les gouvernements, organismes et ministères nationaux.

L'action de ses membres porte sur les arts, les langues, la jeunesse, l'éducation, les sciences, la société, le dialogue interculturel et le développement. Les membres de l'EUNIC mettent leur grande expertise au service des relations culturelles grâce à des antennes établies depuis de nombreuses années dans leurs pays d'implantation. La plupart d'entre eux maintiennent leur activité même en période de conflits ou de difficultés, créant ainsi des relations de confiance durables avec les communautés et acteurs locaux. Cette présence leur a permis d'obtenir une connaissance approfondie des scènes culturelles locales.

Certains membres de l'EUNIC disposent également d'un siège dont le personnel hautement spécialisé travaille en permanence sur le terrain culturel du pays d'implantation afin de créer des liens utiles avec les acteurs culturels tout en reliant artistes et experts à leurs homologues du monde entier.

Au niveau local, les membres de l'EUNIC se réunissent plus officiellement dans le cadre d'une centaine de plateformes de coopération, les « pôles », présents à l'échelle des villes, des régions et des pays, dans l'optique de participer à des projets communs et de promouvoir le rôle de la culture dans les relations

intérieures et extérieures de l'UE. La présence d'au minimum trois antennes d'organisations membres dans une ville ou un pays est requise pour pouvoir solliciter un mandat officiel EUNIC auprès de l'Assemblée générale de l'EUNIC, qui se réunit deux fois par an en juin et décembre. Chaque pôle choisit un représentant, le « président », qui est le porte-parole de son pôle. Généralement, la présidence du pôle change tous les ans.

Certains membres de l'EUNIC ne disposant pas d'un réseau international, ils chargent parfois l'attaché culturel au sein de leurs représentations diplomatiques ou consulaires d'agir en leur nom.

Le réseau EUNIC est composé de trois organes représentatifs majeurs : l'Assemblée générale, où les responsables de tous les membres se réunissent deux fois par an pour prendre des décisions stratégiques ; le Conseil d'administration, composé de quatre membres ordinaires, du Vice-président et du Président, et se réunit quatre fois par an pour prendre des décisions ; son secrétariat, le Bureau général de l'EUNIC (EUNIC Global office). Le Bureau général est situé à Bruxelles et aide les membres dans leur travail collaboratif partout dans le monde tout en supervisant le fonctionnement du réseau. Les représentants des pôles EUNIC peuvent contacter le Bureau général ou le siège de leur propre organisation en cas de questions relatives au réseau, à la gouvernance du pôle, aux projets conjoints ou pour toute autre question sur les relations culturelles européennes. Chaque automne, EUNIC Global lance un appel à propositions de financement des pôles EUNIC.

Membres de l'EUNIC

Allemagne :

Goethe-Institut
ifa (Institut pour les relations culturelles avec l'étranger)

Autriche :

Österreich Institut GmbH
Ministère fédéral de l'Europe, de l'Intégration et des Affaires étrangères

Belgique :

Wallonie-Bruxelles International
Département flamand des Affaires étrangères

Bulgarie :

Ministère de la Culture

Chypre :

Ministère de l'Éducation et de la Culture

Croatie :

Fondation Croatia House

Danemark :

Institut culturel danois

Espagne :

Institut Cervantes
AECID (Agence espagnole pour la coopération internationale au développement)

Estonie :

Institut estonien

Finlande :

Instituts culturels et académiques finlandais

France :

Fondation Alliance française
Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
Institut français de Paris

Grèce :

Ministère des Affaires étrangères
Fondation hellénique pour la culture

Hongrie :

Ministère des Affaires étrangères

Irlande :

Culture Ireland

Italie :

Società Dante Alighieri
Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale

Lettonie :

Institut letton

Lituanie :

Institut culturel lituanien

Luxembourg :

Ministère des Affaires étrangères et européennes

Malte :

Conseil des arts de Malte

Pays-Bas :

DutchCulture

Pologne :

Ministère des Affaires étrangères

Portugal :

Institut Camões

République tchèque :

Centres tchèques

Roumanie :

Institut culturel roumain

Royaume-Uni :

British Council

Slovaquie :

Ministère des Affaires étrangères

Slovénie :

Ministère des Affaires étrangères

Suède :

Institut suédois

Cette liste fait état des membres de l'EUNIC en juin 2019. La liste actualisée à prendre en compte est disponible sur eunicglobal.eu/members, la liste des membres étant susceptible d'évoluer.

Nature et fonctionnement des délégations de l'UE

Les délégations de l'UE sont un service de l'Union européenne actif dans les pays tiers. Au sein de la structure organisationnelle de l'UE, ces délégations relèvent du Service européen pour l'action extérieure (SEAE), placé sous l'autorité de la Haute Représentante et vice-présidente de la Commission. Les délégations sont en lien direct avec certaines Directions générales (DG) de la Commission européenne. Actuellement, les partenaires les plus importants en matière de coopération culturelle au sein de l'UE sont la DG DEVCO (direction générale de la coopération internationale et du développement) et la DG NEAR (direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement). Les IPE (Instruments de politique étrangère) sont un service de la Commission européenne chargé de certaines activités ayant trait aux relations culturelles, le plus souvent par le biais de marchés de services tels que la plateforme de diplomatie culturelle (Cultural Diplomacy Platform) ou le soutien apporté aux festivals de cinéma en UE (EUFF). La DG EAC (éducation, jeunesse, sport et culture) soutient le processus de professionnalisation de l'EUNIC par le biais du programme Europe créative.

Les délégations de l'UE sont composées du chef de mission, de la section politique et de son équipe de presse, ainsi que de la section coopération. La manière dont chaque section traite la culture est précisée ci-contre.

CHEF DE MISSION

SECTION POLITIQUE

Priorité : culture comme vecteur de dialogue politique avec les parties prenantes des pays tiers, en particulier les gouvernements, mais aussi la société civile

SECTION COOPÉRATION

Priorité : culture comme vecteur de développement

Relations : approche plus alignée sur les idées de la communication conjointe, visant à promouvoir les relations humaines et culturelles

PRESSE ET INFORMATION

Priorité : culture comme vecteur de communication stratégique

Relations : centrées sur la visibilité de l'Europe, bonne image de l'Europe ; conforme à une approche de diplomatie publique et culturelle

Les délégations de l'UE s'inscrivent dans un réseau de partenaires large et complet, regroupant pouvoirs publics, organisations issues du secteur privé et acteurs locaux de la coopération culturelle. Leur rôle est de faciliter la coopération et le partage d'informations entre les différents acteurs européens dans le pays partenaire. Elles disposent d'un savoir-faire dans l'optimisation de différentes actions, projets et programmes et ont accès à divers instruments financiers (bilatéraux, régionaux ou thématiques) leur permettant de décupler l'efficacité des actions ou projets. Les délégations jouissent d'une solide réputation et de connaissances approfondies en matière de préparation, de programmation et de mise en œuvre de projets, plus particulièrement dans les domaines de la culture et du développement.

II. Aperçu détaillé des modèles de financements actuellement en usage

Convention de subvention ou de délégation ayant fait l'objet de l'évaluation des piliers (PAGODA)	Convention de subvention (avec ou sans mise en concurrence)	Marché de services	Facturation
<p>Principaux avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définie conjointement par la délégation de l'UE et le pôle EUNIC : partenariat équilibré • Pas de mise en concurrence • Possibilité de soutenir des tierces parties (subventions en cascade) • Possibilité d'adapter les projets pendant la phase de mise en œuvre • Cofinancement non obligatoire (mais possible) • Possibilité de sous-traiter/déléguer la mise en œuvre des actions aux membres du pôle • Gestion financière facilitée pour la délégation de l'UE, signataire en est responsable 	<p>Principaux avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'adapter les projets pendant la phase de mise en œuvre, dans une certaine mesure • Possibilité de soutenir des tierces parties (subventions en cascade) • Accordée suite à une mise en concurrence ou directement à son bénéficiaire ; dans ce cas, la délégation peut aussi participer • Possibilité de sous-traiter/déléguer la mise en œuvre des actions aux membres du pôle 	<p>Principaux avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessite moins de ressources en gestion de la part du signataire • Nature des rapports peut être négociée (exemple : rapports d'activité uniquement) • Attribuée suite à une mise en concurrence ou directement à son bénéficiaire ; dans ce cas, la délégation peut aussi participer à la création conjointe • Mise en œuvre assez flexible • Possibilité pour le signataire de déléguer la mise en œuvre des actions à d'autres membres du pôle 	<p>Principaux avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partage des coûts facile et rapide • Répartition des dépenses entre délégation et membres du pôle décidée conjointement
<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seuls l'AECID, le British Council et l'Institut Camões sont éligibles à ce jour ; le Goethe-Institut pourrait le devenir • À ce jour, principalement utilisée pour l'EUNIC dans des pays où la DG NEAR ou la DG DEVCO sont actives • Un seul membre du pôle étant le signataire, une structure fondée sur une gouvernance solide est nécessaire afin d'impliquer d'autres membres de l'EUNIC intéressés 	<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de discuter les termes de la convention conjointement pour aboutir à un véritable partenariat • Cofinancement souvent nécessaire • À ce jour, principalement utilisée dans des pays où la DG NEAR ou la DG DEVCO sont actives • Peut être signée par le dirigeant d'un consortium ou en présence de tous les membres. La première option est évidemment à privilégier ; dans ce cas, une structure fondée sur une gouvernance solide est nécessaire afin d'impliquer d'autres membres de l'EUNIC intéressés 	<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En général, pas de possibilité de soutien à des tierces parties ou de subvention en cascade • Flexibilité d'adaptation restreinte lorsque le projet est en cours, sauf s'il est fondé sur un contrat à prix unitaire • Pôle devient un prestataire de services ; rester dans une configuration de partenariat devient plus complexe • Signé soit avec le dirigeant d'un consortium, soit avec plusieurs parties ; si un membre signe seul, une structure fondée sur une gouvernance solide est nécessaire afin d'impliquer d'autres membres de l'EUNIC intéressés • En termes de visibilité, l'UE est prioritaire, à moins que les partenaires ne contribuent au projet (en mettant à disposition une salle de conférence, par exemple). Dans ce dernier cas, les partenaires gagnent aussi en visibilité 	<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risque d'aboutir à une définition floue du projet faute d'accord écrit • Manque de clarté : qui est légalement responsable des activités ? • Sommes peu conséquentes et/ou activités uniques seulement
<p>Applicable dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pôles dont les membres ont fait l'objet d'une évaluation par les piliers et ont de l'expérience en gestion de projets financés par l'UE • Projets intégrant les subventions en cascade • Délai de mise en œuvre court 	<p>Applicable dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pôles ne pouvant pas bénéficier de PACA/PAGODA, mais dont les membres ont de l'expérience en gestion de projets financés par l'UE • Projets intégrant les subventions en cascade 	<p>Applicable dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volonté de limiter la quantité de travail administratif au maximum • Premières expériences avec la gestion de projets financés par l'UE 	<p>Applicable dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat débutant à petite échelle sans possibilité de passer par un marché de services • Événements uniques ou récurrents (Journée européenne des langues)

Actuellement employé dans les pays suivants : Tunisie, Égypte, Ukraine (programme « Cultural Bridges »)	Actuellement employé dans les pays suivants : Ukraine (projet « House of Europe »), Bolivie	Actuellement employé dans les pays suivants : Sénégal, Soudan, République démocratique du Congo, Jordanie	Actuellement employé dans les pays suivants : Brésil, Japon
--	--	--	--

III. Documents types et exemples

- Mémoires d'entente (à venir)
- Accords/contrat de partenariat (à venir)
- Systèmes d'évaluation de projet (à venir)

IV. Listes des pôles supervisés par un coordinateur

À ce jour, dix pôles EUNIC travaillent sous la houlette d'un coordinateur :

- Varsovie
- Berlin
- Londres
- Bruxelles
- Tunisie
- Soudan
- Jordanie
- République démocratique du Congo
- Brasilia
- Pays-Bas

Par le passé, la Serbie avait elle aussi un coordinateur.

Le rôle du coordinateur varie. Ses tâches principales comprennent la coordination d'événements et des activités du pôle, ainsi que la gestion des communications internes et externes. Dans le cas du Soudan, de la Jordanie, de la Tunisie et de Brasilia, cette fonction est assumée à temps plein, tandis que les coordinateurs des autres pôles accordent entre 30 à 80 heures par mois aux tâches relatives au pôle.

Généralement, le coordinateur est engagé et rémunéré grâce à un projet financé par l'UE ou grâce aux cotisations des membres.

a) Coordinateur rémunéré par un projet financé par l'UE

Dans le cas de la Jordanie, du Soudan, de la RDC, de Brasilia et de la Tunisie, les coordinateurs sont rémunérés partiellement ou totalement par le biais d'un marché de services ou d'un accord de partenariat passé avec la délégation de l'UE locale. Ils sont engagés afin de coordonner les activités dans les conditions énoncées dans les contrats. Généralement, le membre de l'EUNIC agissant en qualité de signataire du contrat nomme aussi le coordinateur. En RDC, par exemple, le coordinateur est recruté par l'Institut français.

Dans le cas du Soudan, le Goethe-Institut finance partiellement le poste de coordinateur, tandis que la somme restante est couverte par le marché de services. À Brasilia, ce sont en partie les cotisations des membres du pôle EUNIC qui rémunèrent le coordinateur, l'autre partie de son salaire étant couverte par le marché de services passé avec la délégation de l'UE.

b) Coordinateur rémunéré par les cotisations des membres

À Varsovie, Berlin, Londres et Bruxelles, le poste de coordinateur est financé par les cotisations des membres du pôle EUNIC. Il s'agit de grands pôles, actifs dans de nombreux domaines et disposant de programmes culturels bien établis dans leurs villes respectives.

Généralement, le coordinateur est engagé en tant que travailleur indépendant (à plein temps ou à temps partiel) en contrat interne ou à durée déterminée, correspondant à celle d'un projet spécifique.

Le coordinateur indépendant est souvent engagé et accueilli dans les locaux du membre du pôle assurant la présidence. À Bruxelles, par exemple, le membre de l'EUNIC assurant la présidence engage un coordinateur en interne par roulement annuel. À Varsovie, le Goethe-Institut se charge de recruter et de payer le coordinateur, qui travaille dans les locaux du membre de l'EUNIC assurant la présidence.

V; Liste des projets conjoints

- Bolivie
- République démocratique du Congo
- Égypte
- Jordanie
- Sénégal
- Soudan*
- Tunisie
- Ukraine

Projets passés et en cours en juin 2019.

*En cours de négociation

VI. Abréviations utilisées

DG EAC : Direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture

DG NEAR : Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement

DG DEVCO : Direction générale de la coopération internationale et du développement

CE : Commission européenne

SEAE : Service européen pour l'action extérieure

EUNIC : Réseau des Instituts culturels nationaux de l'Union européenne

IPE : Instruments de politique étrangère

Personnes à contacter

Commission européenne,
Direction générale de l'éducation,
de la jeunesse, du sport et de la
culture, unité D1 - Politique
culturelle

Rue Joseph II 70
B-1049 Bruxelles, Belgique
+32 2 295 1738

monica.urian@ec.europa.eu

**Service européen pour l'action
extérieure,** service Politique
culturelle

Rond-point Schuman, 9A
B-1049 Bruxelles, Belgique
+32 2584 4278

carine.borel@eeas.europa.eu
diego.marani@eeas.europa.eu

EUNIC Global

18 Rue Ravenstein
B-1000 Bruxelles, Belgique
+32 2 640 81 58

clusters@eunicglobal.eu