

Le projet culturel comme moyen de promouvoir et d'enseigner l'interculturalité et les langues étrangères

Sorina Șerbănescu*

Résumé: L'Union Européenne soutient l'apprentissage des langues étrangères, vu quelles sont les vecteurs et les moyens d'expression de la diversité culturelle. Les langues étrangères peuvent être apprises individuellement, par les démarches personnelles des apprenants, dans un cadre institutionnel spécialisé (écoles, universités...) ou à travers certains projets culturels collectifs, entrepris au niveau d'une communauté ou même d'un pays. Ce dernier type d'apprentissage, plus complexe et plus enrichissant, relève également de l'éducation à la communication interculturelle. Le présent ouvrage se propose une réflexion autour de la philosophie, des démarches, des modalités et des instruments de mise en œuvre d'un projet à portée multiculturelle, aussi bien qu'autour de son suivi et ses valences de porteur d'idées et d'expertise, censés de donner naissance et contribuer à l'implantation d'autres futurs projets similaires.

Mots-clés: enseignement des langues étrangères, éducation au multiculturalisme et à l'interculturalité, le management du projet culturel.

"Presque tout ce qui caractérise l'humanité se résume par le mot culture."
(Jean Baudrillard, philosophe)

1. Prémisses de recherche

Nous avons constaté qu'à l'ordre du jour sur les agendas culturels de différentes institutions, publiques ou non profitables, centrales ou locales, se trouvent des projets culturels destinés à améliorer le climat culturel des différentes communautés. Ces projets sont proposés et poursuivis par différents acteurs institutionnels ou appartenant à des associations et/ou des ONG qui sont plus ou

* Assistant Professor, PhD, Department of Marketing and International Economic Relations, Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timișoara, Romania.

moins qualifiés, voire compétents et expérimentés, dans le management culturel ou, plus que ça, dans la gestion d'un projet à portée interculturelle.

Les auteurs de projets culturels savent, ou l'ont appris par la suite, qu'on ne peut pas avoir une garantie de réussir la mise en œuvre d'un projet multi/culturel en absence d'une formation préalable – tant dans l'enseignement des langues, cultures et civilisations étrangères que dans la gestion des projets - et de l'expérience dans la manière d'aborder les phénomènes culturels selon une approche transversale, voire pluridisciplinaire. En effet, le montage d'un projet culturel tient à la fois des domaines culturel, management du projet, psychologie sociale, langues et cultures, histoire, architecture, conservation du patrimoine, etc.

Nous avons trouvé, dans ce sens, que l'existence d'études qui expliquent, d'une manière complète, les étapes de la conception jusqu'à la mise en place d'un projet culturel est plutôt lacunaire.

Dans la lumière de notre propre expérience, nous nous proposons dans cet ouvrage de partager nos connaissances, pas à pas, en nous appuyant sur les explications théoriques aussi bien que sur le cas concret d'un projet multiculturel fiable, qui a été mis en œuvre et continue à vivre et à se développer.

Bien sûr, nous sommes loin de considérer cet ouvrage comme un "manuel" qui jalonne et épuise la présentation des théories ou méthodologies du management culturel ou qui dise le dernier mot dans un domaine qui n'a pas encore été circonscrit avec précision. Il n'en est qu'un vade-mecum qui pourra être, et il le sera sans doute, constamment enrichi.

2. Quelques repères conceptuels pour le management d'un projet culturel

2.1. Pourquoi a-t-on besoin de projets culturels ? Caractéristiques et importance de la Culture pour la société humaine

"La culture est l'ensemble des valeurs, des savoirs et des modes de pensée, des techniques, et des modes d'action, des modes d'expression et de communication qui sont communément partagés par une collectivité ou une population." (Fournier & Nicodème s.a.: 7-8). Elle est, donc, forgée au sein et sous l'influence de la communauté où est né et/ou vit l'individu, qui peut aussi l'enrichir par sa propre contribution et qui la transmet, à son tour, à ses successeurs (enfants, disciples, etc.).

La culture est, en même temps, un modèle de vie, de création et de comportement, un réservoir de connaissances, de coutumes et d'expérience, aussi bien qu'une attitude ouverte vers le monde et sa diversité. Elle "englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances" (UNESCO 1982), qui se constituent dans un corpus "d'attitudes, de valeurs, de buts et pratiques" caractérisant un groupe, une communauté, une nation, une organisation ou entreprise.

La culture est, donc, ".../un ensemble social hérité et transmis de conduites et de symboles porteurs des significations, un système de représentations et un système de langage qui s'exprime sous des formes symboliques, un moyen par lequel les hommes communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances et leurs attitudes envers la vie." (Dasen 1999: 85; notre traduction du roumain en français).

En effet, la culture est un moyen de connaître le monde, tant à travers les informations reçues de l'environnement social matriciel que par la propre participation des individus ou des communautés, lesquels retransmettront aux successeurs, à leur tour, les nouvelles connaissances et expériences acquises: la culture est un

".../modèle de prémices élémentaires – inventées, découvertes ou élaborées par un groupe donné, au fur et à mesure qu'il apprend à faire face à ses propres problèmes d'adaptation à l'extérieur et d'intégration au niveau interne – qui a fonctionné suffisamment bien pour être considéré comme valable et, par la suite, pour être assimilé par les nouveaux membres du groupe en tant que modalité correcte de percevoir, de penser et de sentir concernant les problèmes respectifs." (Schein 2004: 38).

Dans son ouvrage "Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii" ("Le Management des structures multiculturelles. Le logiciel de la pensée": notre traduction en français), Hofstede a identifié un modèle commun, utilisé par le cerveau humain pour ordonner sa raison à travers certaines structures de sentir, réfléchir et agir, qu'il a appelé "software of the mind" ("le logiciel de la pensée"). Ces structures mentales, personnelles et innées et, à la fois, héritées, puisent leurs sources dans les environnements sociaux (la famille, l'école, la communauté), étant sélectionnées par chaque individu qui les acquit et les développe dans le temps, selon ses propres capacités intellectuelles, à travers des activités diversifiées et continues d'(auto) apprentissage. (Hofstede 1996).

On retient de la théorie de Hofstede que la culture est spécifique pour les membres d'un groupe, d'une collectivité; elle est acquise grâce à l'apport commun, de tous les membres du groupe; la culture assure, donc, la transmission : des connaissances et des pratiques acquises par le groupe, de l'appétit de tout être humain de (se) connaître - ou "co-naître" (nous l'appellerions "co-(n)naître") avec le monde (comme le disait Paul Claudel) – en tant que prédisposition innée qui est développée par l'éducation –, de la capacité créatrice de l'homme, appelée "nisus formativus" par Lucian Blaga (Blaga 1944 : p. 63), et du besoin de communiquer/de socialiser avec les autres membres du groupe : "Tout homme - seul - est si peu, qu'on ne peut même pas l'appeler homme. Seulement tous les hommes, ensemble, puissent en faire un. Les hommes, ça n'existe même pas; ce n'est qu'un seul être et celui-là c'est nous tous." (Lucian Blaga, <http://www.citatepedia.ro>).

La culture de chaque communauté a sa propre identité, se trouve dans une relation d'échange et d'interaction avec les autres cultures, et contribue à côté des autres cultures – ses égaux – à la constitution du patrimoine culturel universel. Les

productions et les biens culturels sont à la fois les façonneurs et les témoins des cultures et des identités, tant collectives qu'individuelles. En tant que réservoirs d'un héritage commun de l'humanité, les cultures sont, en même temps, lors de leurs interactions, des vecteurs de cohésion sociale entre les peuples ou les communautés.

La culture est un organisme dynamique qui évolue avec le progrès des sociétés du monde. Le XXI^e siècle a renforcé et statué le caractère vivant des cultures, leur diversité et leur égalité en ce qui concerne leurs droits, tels "la liberté de pensée, d'expression et d'information." (ONU 2005). Les desseins majeurs de la culture, tels qu'ils ont été formulés lors de la Convention de l'ONU de 2005, circonscrivent les aspects fondamentaux que les politiques culturelles, à tous les niveaux, doivent respecter. Ces objectifs sont:

"(a) protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles; (b) créer les conditions permettant aux cultures de s'épanouir et interagir librement de manière à s'enrichir mutuellement; (c) encourager le dialogue entre les cultures afin d'assurer des échanges culturels plus intenses et équilibrés dans le monde en faveur du respect interculturel et d'une culture de la paix; (d) stimuler l'interculturalité afin de développer l'interaction culturelle dans l'esprit, de bâtir des passerelles entre les peuples; (e) promouvoir le respect de la diversité des expressions culturelles et la prise de conscience de sa valeur aux niveaux local, national et international; /.../ (i) renforcer la coopération et la solidarité internationales dans un esprit de partenariat afin, notamment, accroître les capacités des pays en voie de développement, protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles." (ONU 2005).

Depuis lors, les mots d'ordre des politiques culturelles ont porté sur la protection, la promotion, la conservation/la préservation du patrimoine culturel et la médiation culturelle, auxquelles il faut rajouter l'apport du numérique à la valorisation et la diffusion du patrimoine culturel universel, l'importance duquel deviendra de plus en plus importante dans les années à venir.

La culture est étroitement liée à la transmission et à la diffusion, donc, à la communication, et à l'interculturalité (voire aux échanges et aux influences des cultures du monde) et à la pluridisciplinarité (elle touche diverses disciplines, et une variété de genres et formes culturels de manifestation).

2.2. La culture et la communication

L'acte culturel est indéniablement lié à l'acte communicationnel. Au-delà du schéma de Jakobson portant sur l'émetteur (locuteur) → le message → le récepteur (interlocuteur), la sémantique du terme "communication" renvoie à l'empathie (s'ouvrir vers l'autre) et au partage. Etymologiquement, le mot "communication" provient du latin classique "communicare" ("commúnico, -áre" = "avoir part, partager" puis "entrer en relation avec").

En roumain, comme en français, la sphère sémantique du mot "communiquer" ("comunicare" - en roum.) admet trois acceptions : 1."transmettre" ("a transmite" - en roum.) une information, faire connaître quelque chose;

2. "partager" ("a împărtăși" - en roum.) quelque chose avec quelqu'un; 3. "communier" ("a cumineca" - en roum.), -ier par traitement semi-savant de la terminaison, à la différence de "communiquer".)(CNRTL) = être en union spirituelle ou affective avec d'autres personnes, partager une condition, un sentiment; (s')unir au Christ dans l'Eucharistie; recevoir ou distribuer l'hostie consacrée (du latin "communicare" = "avoir part, partager", d'où "être en communion avec l'ensemble des fidèles" et spécialement "avoir part avec l'ensemble des fidèles au corps et au sang du Christ").

En tant qu'acte de communication – avec ses composantes l'argumentation et la persuasion –, le projet culturel suppose l'échange et le partage mutuels de valeurs culturelles. Cette interaction, menée au bénéfice réciproque des cultures en contact, est basée sur le respect de certains principes parmi lesquels: l'ethos (l'ensemble de normes et d'idéaux moraux d'un groupe social ou d'une époque, constituant la spécificité culturelle de la communauté respective); le pathos (l'enthousiasme, le dévouement, plus généralement, le côté affectif investi dans un projet culturel); l'empathie (capacité, plutôt intuitive mais aussi rationnelle si elle est programmée, de s'ouvrir vers l'autre; "forme d'intuition de la réalité en s'y identifiant affectivement; forme, proche de l'intuition, de connaissance de l'autre, spécialement de l'esprit social ou de quelque chose ; interprétation de l'esprit des autres selon le modèle du soi propre" (DEX).

De l'empathie découlent également quelques principes qui sont fondamentaux pour la communication interculturelle, dont un projet culturel ne peut se dispenser: la sensibilisation et l'acceptation de la différence et de la diversité des cultures, la tolérance, le respect mutuel, la conscience de la complémentarité des valeurs et de l'apport de chaque culture au patrimoine universel.

2.3. Le management du projet et le management culturel/interculturel: définitions

En termes généraux, le projet représente "l'ensemble des activités interdépendantes, entreprises dans une succession logique, en un laps de temps limité, en vue d'obtenir certains résultats bien précisés, nécessaires pour atteindre des objectifs clairement [et préalablement – n.n.] formulés." (Șufaru 2012: 4).

Le projet culturel est l'assemblage d'activités ayant pour vocation de "valoriser et de promouvoir une œuvre, une institution ou une région." (CNCP, RNCP).

Le management du projet (ou la gestion du projet) pourrait être défini/e, en développant la définition – générique – du concept de management, comme le corpus de démarches, stratégies, approches, styles méthodes et instruments de gestion d'un projet, de ressources humaines impliquées, en s'appuyant sur un budget nécessaire à la mise en œuvre du projet. C'est en même temps "un processus d'organisation et de surveillance de la mise en place du projet, conformément à sa planification, dans les limites et les spécifications préétablies." (Bulat 2011: 6).

Le management inter/culturel "/.../ représente, de façon simplifiée, l'ensemble des stratégies ou modes de gestion des hommes ou des marchés qui

prennent en compte les cultures nationales des interlocuteurs (clients, personnel, partenaires, pouvoirs publics, opinion publique /.../ c'est la capacité à adapter sa communication, sa négociation et son leadership au contexte culturel différent d'un pays ou d'un groupe de pays (Fournier & Nicodème s.a.: 8-15).

Cette forme de management est, donc, tournée vers les interactions des cultures et des personnes appartenant à des cultures différentes (nationales ou spécifiques pour des communautés plus restreintes ou pour des groupes ethniques), étant impliquées ou touchées par le projet respectif.

Le projet inter/culturel suppose également la médiation culturelle qui "est par essence un processus de mise en œuvre sociale; elle fédère l'art et le public dans le seul but d'apprendre et d'apprécier. Elle regroupe l'ensemble des actions qui visent à réduire l'écart entre l'œuvre, l'objet d'art et de culture, les publics et les populations" (Wikibooks s.a.). La médiation culturelle se réfère, en principal, à "la mise en place de moyens d'accompagnement, de création et d'intervention destinés aux populations locales et aux publics du milieu artistique et culturel" et à la favorisation de "la diversité des formes d'expression culturelle et des formes de participation à la vie culturelle." (Mairie de la ville de Montréal s.a.).

La médiation interculturelle signifie plus que la mise en relation des personnes en vue de construire un projet culturel à dessein social ou patrimonial, qu'il s'agisse d'un réservoir de savoirs, d'une manifestation ou de la réalisation de produits culturels matériels. Elle met en contact des individus issus de cultures différentes, qui évoluent sur un même territoire géographique ou qui ont des intérêts et goûts communs, en les regroupant et les faisant agir autour d'un projet culturel, généralement à portée communautaire (Wikipédia s.a.).

En même temps, la démarche interculturelle dépasse le domaine strictement culturel, dans une approche qui "considère la culture dans un sens large, comme un système de référence avec ses règles et ses habitudes" (Association Modus Operandi 2008), et qui "/.../ traverse tous les champs d'interaction de la société: celui du travail, de la santé, du judiciaire, de la famille, de l'enseignement, du social, de la sécurité, etc." (Le Thanh Dibba 2013).

La mise en œuvre d'un projet interculturel exige l'obtention d'une vision commune pour tous les "participants", ce qui est possible par la réalisation de passerelles "socio-linguistico-culturelles", une tâche sine que non qui revient au responsable du projet et à son équipe. Le manager de projet doit, donc, être conscient de son rôle de médiateur interculturel qui lui incombe certaines tâches à accomplir, telles:

"/.../promouvoir le plurilinguisme social et individuel /.../, reconnaître officiellement la diversité linguistique dans la société /.../ d'aujourd'hui, considérer la connaissance de différentes langues en tant que qualification professionnelle, servir les besoins de communication en /.../ [Roumanie], en Europe et ailleurs." (Simeonidou-Christidou 2010: 4).

3. Cas de figure: le projet interculturel "Confluența culturilor Carrefour Cultures / Treffpunkt der Kulturen"

3.1. Les objectifs du projet:

- au niveau de l'idéation: l'information au sens large, l'éducation (l'acquisition et le développement de la culture générale et de "l'appétit culturel"), la stimulation de la lecture et de l'apprentissage des langues étrangères, l'éducation à la multiculturalité/interculturalité par la coopération des institutions culturelles – française, allemande et roumaines – et des librairies de Timișoara en vue de sensibiliser, de fidéliser et de faciliter pour les habitants de la ville l'accès aux produits culturels: le Centre Culturel Français, le Centre Culturel Allemand (les initiateurs du projet), la Philharmonie "Banatul", le Musée d'Art, le Théâtre National "Mihai Eminescu", le Théâtre Hongrois "Csiky Gergely", le Théâtre Allemand d'Etat, les librairies Cărturești – de Iulius Mall et de rue Mercy, les librairies Humanitas – Joc secund" et "Emil Cioran", la librairie "Cartea de nisip".
- au niveaux économique et financier: bénéfices rapportées tant aux initiateurs (visibilité accrue recettes), qu'aux partenaires (visibilité accrue et recettes) et aux publics – les bénéficiaires de facto – (réductions aux services et produits offerts par les partenaires au projet): les personnes qui s'abonnent à la médiathèque d'un des deux Centres Culturels ont la gratuité à la médiathèque de l'autre et des réductions (de 10 jusqu'à 50%) aux produits (livres, thés servis dans la librairie, spectacles, concerts, expositions courantes) offerts par les autres partenaires.

3.2. L'équipe d'implémentation du projet

Ce collectif a été multiculturel: l'initiation et la conception ont appartenu aux deux centres culturels étrangers à Timișoara (structures coordonnées par les Ministères d'Affaires Étrangères Français et Allemand, à travers leurs Ambassades en Roumanie – dont les équipes sont formées de personnel français, allemand et roumain), qui ont coopté, dans le cadre d'un contrat de type synallagmatique, sept autres partenaires – roumains, mais aussi de nationalités allemande et hongroise (qui ont été déjà mentionnés ci-dessus). Par la suite, grâce aux animations organisées autour du projet, des publics, surtout jeunes, ont massivement contribué à la mise en œuvre du projet en le promouvant.

3.3. Les bénéficiaires

Les personnes censées bénéficier de ce projet du projet étaient – à un niveau général – tous les "participants" effectifs à la mise en œuvre: roumains, français, allemands, hongrois, ainsi que les publics francophones, germanophones, etc. Ceux-ci

ont tous contribué, en même temps, à la continuité du projet: les initiateurs, les partenaires et les publics "consommateurs" de produits culturels.

Dans un sens plus restrictif, les bénéficiaires ciblés par le projet, ont été les publics cultivés ou intéressés par la culture et les apprenants ou connaisseurs de langues étrangères: dans le cas ci-présent, le français et l'allemand.

3.4. La mise en œuvre du projet inter/culturel

3.4.1. Le message du projet

Il faut, avant tout, formuler et transmettre un message mobilisant pour convaincre les partenaires et les publics à rejoindre les initiateurs du projet et s'impliquer dans sa mise en place.

Le message a été, tout d'abord, porteur de sens explicites, présentés lors des entretiens avec les partenaires et la signature des conventions de partenariats.

La carte "Carrefour des cultures/Kreuzung der Kulturen/Confluența culturilor" renferme également des sens implicites, censés à convaincre les partenaires aussi bien que les bénéficiaires à soutenir et à participer au projet: Timișoara est une ville européenne multiculturelle; les principaux distributeurs de culture/des cultures sont solidaires, suivant l'esprit européen du respect de la diversité et des échanges collaboratifs (l'interculturalité: "In varietate concordia"), dans la promotion et le développement de l'appétit pour la culture; un soutien financier opératoire de la part de tous ceux qui manifestent de l'intérêt pour les produits culturels (par l'acquisition de la carte "Carrefour des cultures/Kreuzung der Kulturen/Confluența culturilor"): il s'agit des avantages et des réductions dont bénéficient ceux qui sont munis de la carte lorsqu'ils participent à des actes/activités de culture, avantages qui se reflèteront également sur les créateurs et les distributeurs de produits culturels.

3.4.2. Le marketing culturel

La promotion du projet/ de la carte "Carrefour des cultures/Kreuzung der Kulturen/Confluența culturilor" a été faite par: affiches, des tracts; annonces et des conférences de presse précédant et au moment de l'inauguration officielle de la carte par les représentants officiels de toutes les institutions partenaires; annonces passées sur les réseaux de socialisation; activités de soutien (des animations): lectures – débats, ateliers, projections de films, moments théâtraux, etc.

4. Conclusion

Entre temps, même si les librairies Humanitas ont fermé leurs filiales à Timișoara, d'autres organismes ont rejoint le projet, la carte "Carrefour des cultures/Kreuzung der Kulturen/Confluența culturilor" réunissant, à présent, 23 partenaires (par rapport à 10, le nombre des collaborateurs-associés au départ).

Un fois mis en place, un projet culturel doit vivre et se développer, devenir le point de départ pour d'autres projets. Suivant ce principe, en novembre 2013, le

collectif des Langues Modernes de la Faculté d'Economie et de Gestion des Affaires, de l'Université de l'Ouest de Timișoara, a organisé un colloque – workshop sous le titre générique " De la culture de gestion à la gestion culturelle", en se proposant, entre autres, de lancer une réflexion autour de la mise œuvre d'une carte culturelle de la ville de Timișoara, dans le contexte où le municipale allait déposer sa candidature, devenue effective entre temps, pour le titre de capitale culturelle européenne en 2021.

Il faut mentionner que nous étions parmi les promoteurs et les organisateurs du Colloque en raison l'expérience que nous avons acquise antérieurement, lors de l'initiation et la mise en œuvre du projet de la carte Carrefour des Cultures, en tant que responsable de la Médiathèque de l'Institut Français de Timișoara.

La réflexion a porté sur l'initiation d'un partenariat entre les institutions administratives (Hôtel de Ville, le Conseil Départemental), éducatives (universités, écoles), culturelles (théâtres, philharmonie, musées ...), ONG et associations, sociétés commerciales, etc. en vue de construire l'image – la marque – (multi) culturelle de la ville.

Le projet reste toujours à être mis en œuvre en polarisant tous les acteurs culturels, éducationnels mais aussi économiques de la ville, en perpétuant les partenariats culturels et économiques déjà regroupés autour de la carte Carrefour des Cultures aussi bien que ceux initiés dans le cadre de l'eurorégion DKMT, ayant également pour but la promotion des valeurs culturelles des zones à proximité de la ville de Timișoara.

Une autre piste de réflexion autour de la construction de la marque culturelle de la ville de Timișoara a porté sur la valorisation du patrimoine architectural Sécession de l'ancienne cité située sur la Bega, un trésor historique et culturel qui pourrait valoir au municipale la qualité de membre dans les réseaux des villes européennes possédant un patrimoine architectural Art Nouveau (Réseau Art Nouveau Network et Art Nouveau European Route). C'est pourquoi nous avons invité au Colloque, à côté des spécialistes dans le courant Art Nouveau-Sécession, M. Lluís BOSCH PASCUAL, historien, Viceprésident du Réseau Art Nouveau Network (Bruxelles) et Secrétaire Permanent du réseau Art Nouveau European Route, dont le Président est le Maire de la ville de Barcelone. En même temps, même après la clôture du colloque, nous avons fait du lobbying pour faire reconnaître l'appartenance de la ville de Timișoara, grâce à son architecture Sécession, au patrimoine architectural et culturel européen, et avons mis en contact notre invité avec les officialités de la ville, en vue d'une prochaine adhésion de Timișoara au réseau Art Nouveau European Route.

Ces démarches sont, encore, en cours de finalisation, mais nous espérons que les procédures d'adhésion soient accomplies jusqu'à la fin de l'année 2015.

Références bibliographiques

1. Blaga, L., *Trilogia culturii*, București, Fundația pentru literatură și artă "Regele Carol", 1944.
2. Dasen, Pierre, *Educația interculturală*, București, Ed. Polirom, 1999.

- Hofstede, Geert, *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, București, Editura Economică, 1996.

Webographie

- Association Modus Operandi, 'La médiation interculturelle au service de la réconciliation', *Irenees.net, un site de ressources pour la paix*, http://www.irenees.net/bdf_fiche-analyse-752_fr.html, Grenoble: Modus Operandi, 2008.
- Blağa, L., [quote], <http://www.citatepedia.ro/index.php?id=57448>.
- Bulat, V., 'Cum scriu un proiect? Ghid de reguli și principii de bază de scriere a unui proiect' (2nd ed.), http://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iom.md%2Fattachments%2F110_Project%2520development%2520Guide.pdf&ei=ZY_cVJiAJYO5UbSzgZAG&usg=AFOjCNE1TPfDBFgr83EyuiIQGdcpsP98xQ&bvm=bv.85761416.d.bGQ, Chișinău, Biroul de Relații Interetnice, IOM-OIM, 2011.
- NCP, RNCP – Commission Nationale de la Certification Professionnelle - Répertoire national des certifications professionnelles, <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/>
- DEX. – Dicționarul explicativ al limbii române, <http://www.dex.ro/>
- Fournier, A.F. & A. Nicodème, 'Le management interculturel', http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fodlv.free.fr%2Fdocuments%2Fmethodologie%2Fmemoires%2Ffournier.pdf&ei=RqzIVPjrDertaICPgYgL&usg=AFOjCNF4_C4aLu6AOu81_njo3QJVwolGYQ, s.l., s.n., s.a.
- Le Thanh Dibba, N., 'La médiation interculturelle dans tous ses états', <http://www.reiso.org/spip.php?article3397>, Genève, Collectif Interculturel de médiation, 2013.
- Mairie de la ville de Montréal, 'Qu'est-ce que la médiation culturelle?', <http://montreal.mediationculturelle.org/quest-ce-que-la-mediation-culturelle/>, Montréal: Le portail officiel de la ville de Montréal, s.a.
- ONU, 'La Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, réunie à Paris du 3 au 21 octobre 2005', <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/convention-text/>, Paris, ONU, 2005.
- Schein, E.H., 'Organizational culture and leadership', http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf, San Francisco: John Wiley & Sons, 2004.
- Șufaru, A., 'Teaching Managementul de proiect', <http://www.slideshare.net/intoSEA/prezentare-management-proiect-parte-1?related=1>, s.l., Slideshare, 2012.
- UNESCO, 'Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982', http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.phpURL_ID=12762&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html, Mexico City: UNESCO, 1982.
- Wikibooks, 'La médiation culturelle', http://fr.wikibooks.org/wiki/La_m%C3%A9diation_culturelle, Wikibooks, s.a.
- Wikipédia, 'La médiation interculturelle', http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diation_interculturelle, Wikipédia, s.a.