EXPLORER LES DÉFIS ET LES OPPORTUNITÉS FUTURS POUR LES ÉCONOMIES CULTURELLES ET CRÉATIVES

Enseignements tirés de l'atelier de prospective sur la culture et l'économie créative organisé par le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT), le British Council et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) à Turin, du 23 au 25 avril 2025



BRITISH COUNCIL

CIF OIT
Centre international de formation

Table des matières

INTRODUCTION 1

LE TRAVAIL CRÉATIF REPENSÉ 3

L'évolution du travail 3

Un lieu de travail en mutation 6

Conditions de travail 7

Le travail dans un contexte économique en mutation 9

Travail et politiques 10

DU TRAVAIL CRÉATIF EN MUTATION AUX THÈMES TRANSVERSAUX 13

Technologie et IA 14

Questions d'aujourd'hui pour demain 16

Commerce et investissement 18

Questions d'aujourd'hui pour demain 21

Reconversion et perfectionnement 25

Questions d'aujourd'hui pour demain 28

Égalité des genres, diversité et inclusion 31

Questions d'aujourd'hui pour demain 33

Travail décent 36

Questions d'aujourd'hui pour demain 38

REGARDER VERS L'AVENIR ENSEMBLE 41

REMERCIEMENTS 43

INTRODUCTION

Du 23 au 25 avril 2025, un groupe de 30 professionnels de la culture et de la création, stratèges, chercheurs et penseurs politiques issus de plus de 15 pays se sont réunis au Laboratoire d'innovation du CIF-OIT à Turin. Pendant trois jours, ils se sont livrés à un exercice collectif de prospective, explorant la manière dont l'économie culturelle et créative pourrait évoluer – et comment nous pourrions au mieux la façonner – face aux futurs changements sociétaux et technologiques.

Ce rapport ne vise pas à fournir des réponses définitives ni des plans d'action pour les prochaines étapes. Il souhaite plutôt inciter les lecteurs à se poser dès aujourd'hui les bonnes questions, afin de leur permettre d'anticiper demain. Son objectif n'est pas seulement d'imaginer comment les choses pourraient être faites différemment à l'avenir, mais aussi comment nous pourrions faire des choses différentes – et de reconsidérer la position en évolution et le rôle potentiel des acteurs culturels et créatifs dans la construction d'un avenir résilient, juste et prospère. Si, comme on le dit, toute vision de l'avenir est aussi un reflet du présent, on pourrait affirmer que cette rencontre a également mis en lumière certains des enjeux, aspirations et opportunités les plus pressants qui façonnent actuellement le domaine de la culture et de l'économie créative.

Après une série de tables rondes inspirantes réunissant un groupe d'experts triés sur le volet issus d'agences des Nations Unies, du monde universitaire et du domaine culturel lui-même, les participants se sont plongés dans quatre scénarios d'avenir. Chacun de ces récits était axé sur un volet clé de l'économie culturelle et créative: la création de contenu et la publicité, le design et l'architecture, le patrimoine culturel et les arts du spectacle. Il est important de noter qu'ils ont été intentionnellement conçus pour être ambitieux – non pas pour éviter la complexité, mais pour explorer le plein potentiel de la culture et de la créativité en tant que moteurs du bien-être sociétal. Dans ces futurs imaginés, le travail culturel n'était pas le simple destinataire, mais au centre de l'innovation, de la prise en charge, de la gouvernance et de la transformation économique.

Par exemple, dans l'un de ces futurs, le contenu n'était plus simplement consommé – il était vécu. Grâce à des médias adaptatifs, immersifs et multisensoriels, la narration devenait le tissu conjonctif de la société, estompant les frontières entre créateur et public. La création de contenu jouait un rôle vital en aidant les communautés à naviguer dans la complexité, à restaurer la confiance et à régénérer un sens partagé. Des protocoles ouverts et des outils décentralisés garantissaient une rémunération équitable et l'autonomie créative, tandis que les traditions analogiques s'épanouissaient aux côtés du numérique, préservant ainsi un sens ancré et culturellement diversifié.

Les designers, quant à eux, dans leur futur, n'opéraient pas en tant que prestataires de services mais en tant que faiseurs de systèmes. Le design avait évolué pour devenir un système d'exploitation sociétal – intégré non seulement dans les objets ou les interfaces, mais aussi dans la gouvernance, les écosystèmes, les rituels et les relations. Il était collaboratif par nature et profondément imbriqué dans la durabilité, les savoirs locaux et les limites planétaires. Dans ce monde de contraintes et de complexité, le design était le langage du renouveau – de la cocréation, de la bienveillance et de la régénération.

À l'avenir, porté par le patrimoine culturel, le patrimoine n'était plus considéré comme une mémoire statique, mais comme une ressource dynamique qui éclairait activement le présent et guidait l'avenir. Il imprégnait tous les domaines de la vie: l'éducation, l'aménagement, le dialogue civique. Il était vivant, mobile et inclusif, soutenu par des technologies garantissant une attribution, un accès et une participation équitables. Les aînés et les gardiens de la mémoire ont retrouvé leur autorité, et le patrimoine a servi d'outil essentiel pour la résilience, la résolution des conflits et la durabilité – ancrant l'identité tout en favorisant les échanges et l'innovation.

Dans un autre futur encore, les arts du spectacle – tels que le théâtre, la musique, la danse, etc. – étaient reconnus comme une infrastructure civique. Ces formes n'étaient pas reléguées au rang de divertissement, mais comprises comme de puissants moyens de construction collective du sens. Les artistes travaillaient au cœur de la vie publique, aidant les communautés à simuler des décisions, à incarner la complexité et à répéter la transformation. La participation était généralisée. Chacun jouait un rôle, et la mesure du succès n'était pas les applaudissements, mais la profondeur des liens, la perspicacité et le renouveau sociétal.

Ces futurs fictifs ont également suscité des réflexions ancrées dans la réalité – des perspectives spécifiques au secteur, enracinées dans les réalités vécues des participants. Dans la création de contenu, la vision était résolument centrée sur les créateurs, avec un intérêt marqué pour la syndicalisation ou les réseaux organisés afin d'amplifier la représentation et le pouvoir de négociation. Les participants ont souligné que le contenu lui-même est la véritable monnaie du secteur, méritant des protections plus solides et des rémunérations plus justes. En matière de design, le consensus était qu'il ne s'agit pas simplement d'un secteur autonome, mais d'une discipline essentielle et connective, intégrée dans tous les domaines créatifs, ce qui rend son influence à la fois omniprésente et indispensable. Pour les arts du spectacle, la conversation s'est concentrée sur la nécessité d'une plus grande empathie de la part des chefs d'entreprise, des administrateurs et des décideurs politiques, afin d'élaborer des politiques qui répondent véritablement aux réalités vécues des artistes de scène et des gestionnaires artistiques.

Au fil des pages qui suivent, vous découvrirez les questions et les pistes de réflexion soulevées par ce parcours – des questions sur le travail décent, l'inclusion, le commerce, la technologie et l'apprentissage tout au long de la vie. Vous verrez comment les idées reçues d'aujourd'hui pourraient être remises en question, comment les possibilités de demain pourraient être façonnées, et comment l'économie créative pourrait elle-même être repensée pour servir des objectifs sociaux plus larges.

Ce rapport n'est ni une feuille de route ni un plan d'action. C'est une invitation – à anticiper, à s'interroger et à imaginer autrement. C'est un outil destiné à aider les acteurs culturels et créatifs, les décideurs politiques et les partenaires à se préparer aux conditions émergentes de demain et à renforcer leur capacité à anticiper avec perspicacité, attention et créativité. La prospective, en ce sens, ne consiste pas seulement à imaginer des futurs différents – il s'agit de développer la capacité à naviguer dans l'incertitude, à maintenir des aspirations à long terme et à élaborer ensemble des stratégies plus adaptatives.

LE TRAVAIL CRÉATIF REPENSÉ

Chaque scénario d'avenir a introduit non seulement de nouvelles opportunités, mais aussi de nouvelles exigences et conditions pour ceux qui travaillent dans les secteurs culturels et créatifs. Ces mondes imaginés ont nécessité des changements dans les rôles, les méthodes de travail et la manière dont les professionnels de la création définissent leur contribution à la société. À mesure que les frontières entre les secteurs, les disciplines et les publics s'estompent, la nature du travail créatif évolue – non seulement en termes de contenu et de forme, mais aussi dans les conditions plus larges qui déterminent comment, où et pourquoi ce travail est réalisé.

Dans chaque futur, les systèmes qui déterminent comment la valeur créative est produite, échangée et maintenue subissent des transformations. La logique économique qui sous-tend la production culturelle change, tout comme les cadres réglementaires et juridiques qui la régissent. Les politiques publiques sont appelées à réagir de manière innovante – pour anticiper les défis émergents, soutenir de nouveaux modes de collaboration et orienter les chaînes de valeur vers des directions inclusives, durables sur le plan environnemental et social[1], justes, adaptatives et adaptées à l'avenir.

Les environnements mêmes dans lesquels s'exerce le travail créatif sont également remodelés. De la conception des espaces de travail physiques et numériques aux outils et infrastructures sur lesquels s'appuient les créatifs, en passant par les systèmes de soutien qui les entourent – tout est en mouvement. Et au cœur de ce mouvement se trouve une question clé: comment garantir que le travail créatif, sous toutes ses formes, puisse continuer à prospérer, tout en restant décent, équitable et générateur de valeur tant pour les individus que pour la société?

Nous commençons par nous concentrer sur le travail, car il offre une perspective puissante à travers laquelle envisager ces futurs possibles. Imaginer le quotidien des professionnels de la culture et de la création nous permet de nous mettre à leur place, de comprendre le potentiel qu'ils pourraient libérer et d'explorer comment leurs rôles et leurs conditions de vie pourraient évoluer en réponse à des contextes changeants. Cela ancre dans l'expérience vécue – et offre un point d'entrée concret pour explorer les changements systémiques plus larges qui s'ensuivent. À partir de cette perspective ancrée dans la réalité, nous pourrons ensuite aborder les questions plus générales concernant les politiques, les infrastructures, la gouvernance et la valeur que ces futurs soulèvent.

L'évolution du travail

Quel que soit l'avenir envisagé, le travail dans les secteurs culturels et créatifs devrait connaître des changements significatifs – non seulement au niveau des tâches et des rôles, mais aussi dans la manière dont le travail est compris, structuré et valorisé. Le travail créatif pourrait devenir de plus en plus axé sur des objectifs, avec une orientation plus marquée vers la pertinence sociétale et la création de sens.

[1] Voir également «La promotion de l'économie créative en faveur du développement durable», (résolution 78/133 de l'Assemblée générale des Nations Unies, 2023) https://unctad.org/system/files/official-document/a_res_78_133_fr.pdf.

Cette redéfinition des rôles exigera également un changement dans la manière dont les institutions valorisent le travail créatif – non pas comme une voix complémentaire, mais comme un élément central de la prise de décision stratégique. Reconnaître la valeur économique et sociale des professionnels de la création signifie les placer au centre de la conception des politiques et des systèmes, et pas seulement de la réalisation des projets.

Les participants ont estimé que la maîtrise créative – notamment en matière de narration, d'improvisation et d'expression scénique – pourrait devenir une compétence essentielle dans un large éventail de professions. Certains envisagent un avenir où une formation dans les arts du spectacle serait considérée comme un atout fondamental, en particulier dans des domaines tels que la communication, l'éducation, la santé ou les politiques publiques. À mesure que les technologies gagnent en intelligence et en autonomie, et que leur accès se démocratise, certaines compétences devraient être soit davantage remplacées, soit banalisées par l'intelligence artificielle (IA). La manière dont nous les intégrerons dans des flux de travail créatifs hybrides constituera toutefois un facteur de différenciation. Ce que l'on appelle aujourd'hui les «compétences non techniques» pourrait évoluer vers une nouvelle catégorie de «compétences clés», étroitement liées à la créativité, à l'empathie et à l'adaptabilité.

L'importance centrale de l'originalité devrait persister, mais elle sera complétée par le besoin de connaissances approfondies et contextuelles dans des domaines spécifiques ou culturels – ainsi que par la capacité à établir des liens entre les disciplines. Les parcours éducatifs traditionnels pourraient céder la place à un apprentissage continu et modulaire, estompant les frontières entre l'étude et la pratique. Plutôt que des diplômes formels, la capacité démontrée à apprendre, à s'adapter et à collaborer pourrait primer.

De plus, les avancées technologiques – en particulier dans le domaine de l'IA – devraient favoriser l'émergence de rôles entièrement nouveaux, tels que les ingénieurs de prompts, les formateurs de modèles d'IA et les responsables IA. Les participants prévoient une demande croissante de professionnels capables à la fois de comprendre et d'interagir de manière critique avec les systèmes d'IA dans des contextes créatifs. On estime que la culture créative deviendra de plus en plus importante, même dans les domaines techniques, et que certains rôles actuels – comme celui de data scientist – pourraient perdre de leur valeur s'ils ne s'accompagnent pas d'une sensibilité culturelle ou artistique.

Dans le domaine du patrimoine, de nouveaux postes tels que les gardiens culturels, les ambassadeurs du patrimoine et les responsables du patrimoine numérique devraient gagner en visibilité et en importance. À mesure que les sociétés se diversifient et se dispersent, le rôle des professionnels du patrimoine pourrait s'étendre pour inclure la médiation et l'interprétation, et non plus seulement la préservation. Les participants suggèrent que les architectes et les designers devront travailler avec une conscience plus approfondie de l'histoire culturelle, en particulier dans des contextes où le patrimoine est pluriel, contesté ou en mutation.

Dans le secteur du design, les participants s'attendent à une augmentation des métiers liés à l'économie circulaire, tels que les concepteurs de flux de déchets, les auditeurs de traçabilité et les stratèges en développement durable. Avec l'essor de technologies telles que les imprimantes alimentaires et tissulaires et les matériaux biofabriqués, de nouvelles formes de fabrication pourraient exiger de nouveaux modes de pensée. Ainsi, le travail de conception devrait s'inscrire davantage dans une réflexion systémique à long terme, avec une implication accrue dans des défis tels que la régénération



des ressources et la conception du cycle de vie. Cela pourrait également s'accompagner de changements dans la manière dont les emplois sont reconnus, comptabilisés, valorisés et appréciés, y compris une réduction potentielle des charges administratives due à l'automatisation.

Les arts du spectacle devraient jouer un rôle de plus en plus intersectoriel, avec des applications thérapeutiques, éducatives et civiques devenant plus courantes. Les nouveaux rôles pourraient inclure des «artistes politiques», des «conservateurs de contenu» et des «facilitateurs créatifs» – des personnes qui utilisent des techniques issues de la scène pour transmettre des informations complexes, soutenir l'expression émotionnelle ou faciliter des processus participatifs. Les participants s'attendent également à une demande accrue pour des gestionnaires artistiques et des intermédiaires capables de naviguer entre la production créative et des cadres institutionnels ou politiques plus larges.

Dans l'ensemble, l'avenir du travail dans l'économie culturelle et créative devrait être plus fluide, hybride et interdisciplinaire. Les parcours professionnels pourraient impliquer des transitions et des reconversions plus fréquentes, avec un accent croissant sur les rôles qui font le pont entre différents domaines – entre les humains et les machines, entre la créativité et les soins, entre la culture et la durabilité. Les participants suggèrent que les systèmes de reconnaissance et de récompense devront peut-être s'adapter en conséquence, d'autant plus que la création de valeur devient plus collaborative et relationnelle.

Bien que ces changements restent hypothétiques et dépendent d'évolutions technologiques, économiques et politiques plus larges, ils reflètent un fort désir d'imaginer des avenirs où le travail créatif est plus visible, respecté et intégré dans le tissu de la vie quotidienne.

Un lieu de travail en mutation

Dans pratiquement tous les scénarios d'avenir du travail culturel et créatif, la notion de lieu de travail devrait évoluer de manière spectaculaire – devenant plus fluide, décentralisée et capable de s'adapter aux changements tant humains que technologiques. Le bureau, le studio ou la maison de la culture traditionnels, qui constituaient autrefois le cadre par défaut du travail créatif, pourraient ne plus occuper cette place centrale. Le travail devrait pouvoir s'effectuer n'importe où et partout, grâce à l'utilisation croissante de la téléprésence, des technologies mobiles et des interfaces holographiques. Pour beaucoup, en particulier dans la création de contenu, la géographie pourrait devenir de moins en moins pertinente, les créateurs collaborant à travers les continents en temps réel et via des environnements numériques immersifs, où ils se rencontrent les uns les autres et leurs créations.

Cette évolution devrait entraîner de nouveaux besoins spatiaux et de nouvelles dynamiques sociales. À mesure que les bureaux permanents cèdent la place aux bureaux partagés, aux studios éphémères et aux pôles créatifs hors réseau, le rôle de l'espace physique devrait devenir plus ciblé et spécifique au contexte – favorisant la cocréation, les répétitions, le prototypage ou l'apprentissage collectif. Parallèlement, l'interaction virtuelle devra compenser la perte des rencontres sociales informelles. On s'attend à ce que les «points de rencontre virtuels» – des espaces numériques propices au dialogue et aux liens spontanés – deviennent essentiels à la cohésion et au bien-être des équipes dans les contextes de travail hybrides. Repenser les espaces de travail signifie également créer des environnements alternatifs et inclusifs, ouverts à tous – des lieux où l'engagement communautaire, l'expérimentation et l'apprentissage mutuel peuvent s'épanouir au-delà des formats traditionnels.

Dans les arts du spectacle et au-delà, on imagine que les espaces de travail deviendront de plus en plus éphémères, temporaires, itinérants et intégrés à la vie quotidienne. Les artistes pourraient ne plus être liés à des studios ou à des salles de spectacle, mais interagir directement avec les communautés, les institutions ou les forums politiques. Les frontières entre public et artiste, scène et ville, devraient s'estomper. Parallèlement, l'infrastructure de ces lieux de travail créatifs pourrait suivre les principes de l'open source: modulaires, partageables et reconfigurables en fonction des besoins, plutôt que de la propriété ou de la permanence.

Dans tous les secteurs, l'IA devrait jouer un rôle croissant dans la conception et le soutien des espaces de travail créatifs. De la planification et la coordination à la collecte des contributions citoyennes pour des processus de conception collaboratifs, les systèmes intelligents pourraient aider à faire émerger les priorités collectives et faciliter la prise de décision. Dans le domaine du design en particulier, les outils d'IA et de RA/RV devraient améliorer le processus d'idéation, en permettant des simulations spatiales, des tests immersifs et une adaptation en temps réel. Ces technologies, lorsqu'elles sont combinées à des passeports de produits basés sur la blockchain et à des systèmes de traçabilité des matériaux, pourraient permettre aux designers de mieux gérer les impacts liés au cycle de vie et d'évoluer vers des écosystèmes de production circulaires et à faible production de déchets.

On s'attend également à ce que de nouvelles formes de connaissances façonnent les futurs lieux de travail – non seulement des données techniques, mais aussi des systèmes de connaissances autochtones, qui pourraient être numérisés et intégrés dans des outils d'IA. Parallèlement, les neurotechnologies et les modes d'apprentissage spéculatifs, tels que l'apprentissage pendant le sommeil, sont considérés comme des caractéristiques futures possibles de l'espace de travail créatif, remettant en question les rythmes traditionnels de travail et de repos.

Enfin, les participants envisagent un rétrécissement du fossé technologique entre les nations, en particulier dans le déploiement de l'IA liée au design et au lieu de travail. Cela pourrait ouvrir un accès plus équitable aux outils, aux marchés et aux réseaux collaboratifs, permettant aux professionnels de la création de diverses régions de participer plus pleinement aux conversations mondiales et aux chaînes de production.

Dans l'ensemble, le lieu de travail du futur dans les secteurs culturels et créatifs devrait être moins axé sur la localisation et davantage sur la connexion – conçu pour favoriser l'agilité, l'inclusivité et la cocréation, que ce soit à travers des réseaux, en ville ou dans la nature, ou autour de tables communes. Cela reflète une conviction croissante selon laquelle la créativité n'est pas seulement quelque chose qui se produit dans des espaces désignés, mais quelque chose qui voyage, s'adapte et s'implante là où elle est le plus nécessaire.

Conditions de travail

À l'avenir, les conditions de travail dans les secteurs culturels et créatifs devraient évoluer de manière à refléter à la fois une flexibilité accrue et de nouvelles formes de complexité. Le modèle traditionnel de 9 heures à 17 heures pourrait devenir de plus en plus obsolète, remplacé par des rythmes de travail plus fluides, adaptés à la nature du travail et aux besoins du travailleur. En particulier dans des domaines comme le patrimoine, où un engagement profond, une compréhension contextuelle et une gestion à long terme sont essentiels, on s'attend à ce que le temps lui-même – la façon dont il est structuré, valorisé et vécu – soit redéfini.

La flexibilité est considérée comme une arme à double tranchant: si elle permet aux individus de concilier plus facilement leurs responsabilités personnelles et professionnelles, elle menace également de brouiller les frontières, rendant difficile la déconnexion ou la protection de son temps privé. À l'avenir, la liberté de travailler quand et où l'on veut pourrait se payer au prix d'un sentiment d'être perpétuellement «en service».

Cette situation est encore compliquée par les inquiétudes liées à la surveillance assistée par la technologie et à l'émergence de nouveaux indicateurs de performance. L'utilisation d'outils numériques pour surveiller la productivité, l'attention et le rendement – associée à des évaluations algorithmiques ou à des indicateurs de réussite basés sur les «likes» – fait craindre des mesures de qualité unilatérales et réductrices. Beaucoup s'attendent à ce que les travailleurs créatifs soient soumis à une pression croissante pour se conformer à ces normes externes, même lorsqu'elles ne correspondent pas à la nature plus lente et exploratoire du travail artistique ou patrimonial.

Dans tous les secteurs, l'emploi devrait se fragmenter davantage et s'orienter vers le travail indépendant, les individus étant amenés à travailler au sein de plusieurs équipes, sur divers projets, et parfois même au-delà des frontières. Les espaces de coworking, les studios partagés et les modes de travail nomades pourraient se généraliser, offrant de nouvelles formes d'autonomie mais soulevant également des questions concernant la sécurité à long terme, la collaboration et l'appartenance institutionnelle. Dans le même temps, des voix s'élèvent pour repenser le travail indépendant – non pas comme une activité précaire, mais comme faisant partie d'un système plus solide d'emploi partagé, où les travailleurs sont connectés à des réseaux offrant un soutien mutuel, une protection sociale et un ensemble de valeurs communes.

On voit également émerger l'espoir que l'intégration de l'IA contribuera à rééquilibrer les charges de travail – non pas simplement en automatisant les tâches, mais en réduisant les heures inutiles, en minimisant les heures supplémentaires et en permettant une dynamique plus saine entre vie professionnelle et vie privée. Dans certains scénarios, le travail créatif est rémunéré non seulement par des salaires, mais aussi par des systèmes alternatifs tels que la rémunération au temps passé, l'accès à des personnes et à des réseaux, ou des congés en lieu et place d'argent. Ces nouveaux modèles pourraient favoriser le bien-être tout en reconnaissant les diverses formes de valeur générées par le travail créatif.

On s'attend également à ce qu'une plus grande importance soit accordée à l'inclusivité et à la neurodiversité. On s'attend à ce que les environnements de travail soient mieux conçus pour s'adapter à différents styles cognitifs, rythmes énergétiques et besoins sensoriels. Au lieu d'environnements uniformisés, l'avenir pourrait offrir une variété de configurations de travail, adaptables à la tâche, à l'équipe et à l'individu. Au sein de ce paysage plus humain et pluraliste, on imagine l'émergence d'un sentiment renouvelé de communauté – ancré non seulement dans la colocalisation, mais aussi dans un objectif commun, le respect et l'attention mutuelle.



Dans l'ensemble, les conditions de travail de demain devraient être plus flexibles, décentralisées et interdépendantes, façonnées par des technologies, des valeurs et des contrats sociaux encore en pleine évolution. Si cet avenir offre des opportunités pour une plus grande autonomie et un meilleur bien-être, il exige également une attention particulière à l'équité, à l'éthique et à la durabilité dans la manière dont le travail est défini et soutenu.

Le travail dans un contexte économique en mutation

Dans un avenir façonné par l'accélération des changements technologiques et l'évolution des valeurs sociétales, la structure économique des secteurs culturels et créatifs devrait devenir de plus en plus complexe, compétitive et volatile. Les réseaux et la visibilité devraient devenir les principales devises, le succès étant souvent moins lié à l'affiliation institutionnelle ou à la reconnaissance formelle qu'à l'image de marque personnelle et à la présence numérique. Certains décrivent cela comme une «économie LinkedIn», où la valeur circule autant par les connexions et la perception que par l'expertise ou la production.

À mesure que la production de contenu s'intensifie grâce à l'IA et à l'automatisation, le marché devrait être inondé de contenu, rendant le contenu expert créé par des humains plus rare et donc plus précieux. Dans cet environnement saturé, la curation, la confiance et l'assurance qualité pourraient devenir des fonctionnalités haut de gamme, souvent réservées à des abonnements payants ou à des plateformes spécialisées. Parallèlement, les indicateurs de valeur et de succès devraient évoluer – s'éloignant du simple décompte de vues ou de «likes», pour s'orienter vers des formes d'évaluation plus contextuelles et qualitatives, voire repensées par des moyens participatifs ou décentralisés.

Les modèles économiques pourraient évoluer en réponse à la nature changeante de la consommation de contenu elle-même. À mesure que les agents IA conditionnent de plus en plus l'accès à l'information – en recommandant, filtrant et même en interagissant avec le contenu au nom des utilisateurs –, les créateurs pourraient commencer à privilégier la lisibilité par les machines plutôt que la lisibilité par les humains. Ce changement pourrait modifier fondamentalement la manière dont le contenu est structuré, suscitant des inquiétudes quant à la distorsion algorithmique et à l'érosion des nuances dans le discours public. Dans le même temps, l'engagement vis-à-vis du contenu devrait devenir plus interactif et moins passif, facilité par des outils destinés aux utilisateurs et des personnalisations générées par l'IA, ouvrant de nouveaux modes de cocréation mais aussi de nouvelles dépendances.

Dans tous les domaines, on reconnaît de plus en plus que les indicateurs économiques traditionnels – du produit intérieur brut (PIB) aux indicateurs de performance clés (KPI) standardisés – sont mal adaptés pour saisir la valeur totale du travail créatif et culturel. Dans le secteur du patrimoine, par exemple, il existe une forte résistance à l'idée que la production économique puisse servir de substitut à l'importance culturelle. Au contraire, les évaluations d'impact devraient devenir plus spécifiques au contexte, plurielles et qualitatives, reconnaissant la diversité des contributions culturelles et les limites des mesures universelles.

De nouveaux mécanismes économiques devraient également voir le jour. Ceux-ci pourraient inclure des incitations fiscales ou des exonérations pour les artistes et les producteurs culturels, un soutien au niveau des micro-entreprises, et même la tokenisation de la propriété intellectuelle, permettant aux créateurs de monétiser et de contrôler leur travail de manière plus flexible. Les régimes fiscaux eux-mêmes pourraient être remodelés pour refléter les nouvelles dynamiques du travail et les nouveaux modèles de revenus, les contributions individuelles étant liées à la création de valeur personnelle sur les marchés numériques ou distribués.

On s'attend également à ce que les concepteurs jouent un rôle plus actif dans l'élaboration de la politique économique – non seulement en réagissant aux marchés, mais aussi en participant à leur reconfiguration[2]. Parmi les futurs imaginés figure la création d'entités telles qu'un «ministère des interdépendances», chargé de veiller à ce que la production créative s'aligne sur les limites planétaires et les principes de l'économie circulaire. Dans un tel scénario, les déchets ne sont pas jetés mais recyclés ou revalorisés, et la valeur est suivie et redistribuée en continu tout au long du cycle de vie complet des produits et des matériaux.

Sur le plan temporel également, les cycles économiques pourraient se diversifier. Certaines entreprises ou initiatives pourraient fonctionner par courtes périodes, en réponse à des besoins urgents ou à des pics de créativité, tandis que d'autres pourraient suivre des cycles régénératifs plus longs, fondés sur des objectifs sociaux ou écologiques. Les espaces participatifs décentralisés de prise de décision – y compris en matière de gouvernance économique – devraient gagner en importance, stimulant un dialogue plus inclusif et donnant potentiellement naissance à de nouvelles formes de systèmes de vote ou de classement permettant davantage de nuances et d'action collective.

Dans l'ensemble, l'économie créative du futur n'est pas envisagée comme un marché monolithique, mais plutôt comme une constellation dynamique d'écosystèmes interconnectés – locaux et mondiaux, humains et technologiques, formels et informels. Sa durabilité pourrait dépendre non pas de son échelle ou de sa vitesse, mais de sa capacité à s'adapter, à se diversifier et à honorer l'ensemble des valeurs que le travail créatif apporte à la société.

Travail et politiques

À l'avenir, les politiques du travail dans les secteurs culturels et créatifs devraient s'adapter de manière significative pour répondre aux exigences des nouveaux modes de travail, des technologies émergentes et de l'évolution des notions de valeur. La prolifération de l'IA, en particulier, devrait entraîner l'élaboration de nouveaux cadres de responsabilité afin de clarifier les obligations en cas de production automatisée, d'utilisation abusive de contenus ou de violation des droits de propriété intellectuelle. À mesure que la supervision humaine devient le dernier filet de sécurité dans les processus automatisés, le concept de «dernier recours: l'appel à l'humain» pourrait devenir une garantie juridique pour assurer l'équité, la responsabilité et les recours éthiques.

[2] Voir également NDPC (2023) pour une note d'orientation explorant comment la collaboration axée sur les arts et le design peut être développée à plus grande échelle grâce à des politiques d'innovation croisée. Northern Dimension Partnership on Culture. (2023). *Arts & design-based collaboration and cross-innovation: Practices to be enabled, orchestrated and scaled* (Policy Brief). NDPC. https://ndpculture.org/wp-content/uploads/2023/09/Report.pdf.

Parallèlement, l'essor des créateurs de contenu individuels pourrait s'accompagner de nouvelles formes d'organisation collective, notamment des syndicats de créateurs et des associations fédérées qui défendent les droits, la visibilité et une rémunération équitable. Celles-ci pourraient contribuer à promouvoir de meilleurs systèmes d'attribution et de reconnaissance, en particulier dans des secteurs tels que le patrimoine culturel et les arts du spectacle, où les contributions sont souvent collaboratives ou intangibles. Les participants prévoient également une reconnaissance accrue du travail invisible, notamment le travail émotionnel et préparatoire qui sous-tend les processus créatifs mais qui passe souvent inaperçu dans les cadres conventionnels.

Des obstacles systémiques – notamment des exigences institutionnelles obsolètes et des critères rigides de reconnaissance ou de mobilité – continuent de limiter le potentiel créatif à l'échelle mondiale. Des idées émergentes telles que le «passeport créatif» suggèrent de nouvelles façons de soutenir les échanges culturels sans frontières et d'offrir une légitimité à des pratiques créatives diverses.

L'idée de «crédits» – non seulement en tant que rémunération financière, mais aussi en tant que capital symbolique et culturel – devrait jouer un rôle plus important. Cela pourrait prendre la forme de systèmes de rémunération basés sur la réputation, de crédits pour la participation à des processus collaboratifs, ou de la reconnaissance de la contribution de chacun à un tissu culturel cumulatif. Dans le domaine du spectacle vivant, par exemple, certains envisagent des systèmes qui mesurent et récompensent la «densité artistique» d'une œuvre – en reconnaissant l'intensité, l'impact ou l'innovation qu'elle implique, plutôt que simplement le temps passé ou les résultats livrés.

Des propositions plus spéculatives incluent des passeports diplomatiques pour les artistes, symbolisant leur rôle d'ambassadeurs culturels et de facilitateurs d'échanges internationaux. Parallèlement, l'expérimentation dans le domaine du patrimoine devrait être soutenue et légitimée par des politiques, renforçant l'idée que la mémoire culturelle n'est pas seulement préservée, mais activement construite par un travail continu.

Dans le secteur du design et au-delà, on envisage que la politique du travail évolue vers davantage de personnalisation et de responsabilité écologique. Des systèmes mixtes combinant retraite et salaire pourraient offrir aux individus plus de flexibilité dans la planification de leur avenir, tandis que de nouvelles politiques salariales pourraient récompenser non seulement les résultats, mais aussi les pratiques durables – telles que le recyclage, le surcyclage ou la conception dans le respect des limites carbone. L'utilisation de certains matériaux nocifs pourrait être totalement interdite, et des écotaxes pourraient être prélevées pour refléter les coûts environnementaux. Cela suggère une évolution plus large vers des «économies planifiées» axées sur la protection et la durabilité, en particulier dans les secteurs où les flux de matières et d'informations ainsi que les cycles de production sont étroitement liés aux préoccupations écologiques et sociétales.

Les participants s'attendent également à des changements politiques visant à soutenir la transition de l'informel vers le formel, en offrant aux créateurs un meilleur accès à la protection sans les contraindre à s'inscrire dans des structures d'emploi rigides[3]. Cela pourrait inclure de nouveaux codes du travail adaptés au travail indépendant et hybride, ainsi que des politiques sur mesure pour les travailleurs neurodivergents, garantissant accessibilité et flexibilité dans tous les rôles et contextes.

Le temps de travail lui-même devrait être repensé. Au-delà des horaires de travail standard, les politiques pourraient tenir compte des rythmes non linéaires, intermittents ou asynchrones du travail créatif, reflétant ainsi mieux la manière dont les personnes travaillent réellement dans ces domaines. Cela pourrait inclure une rémunération pour le temps de préparation caché, la réflexion ou le développement conceptuel à long terme – des dimensions cruciales du travail culturel qui échappent actuellement aux mesures traditionnelles.

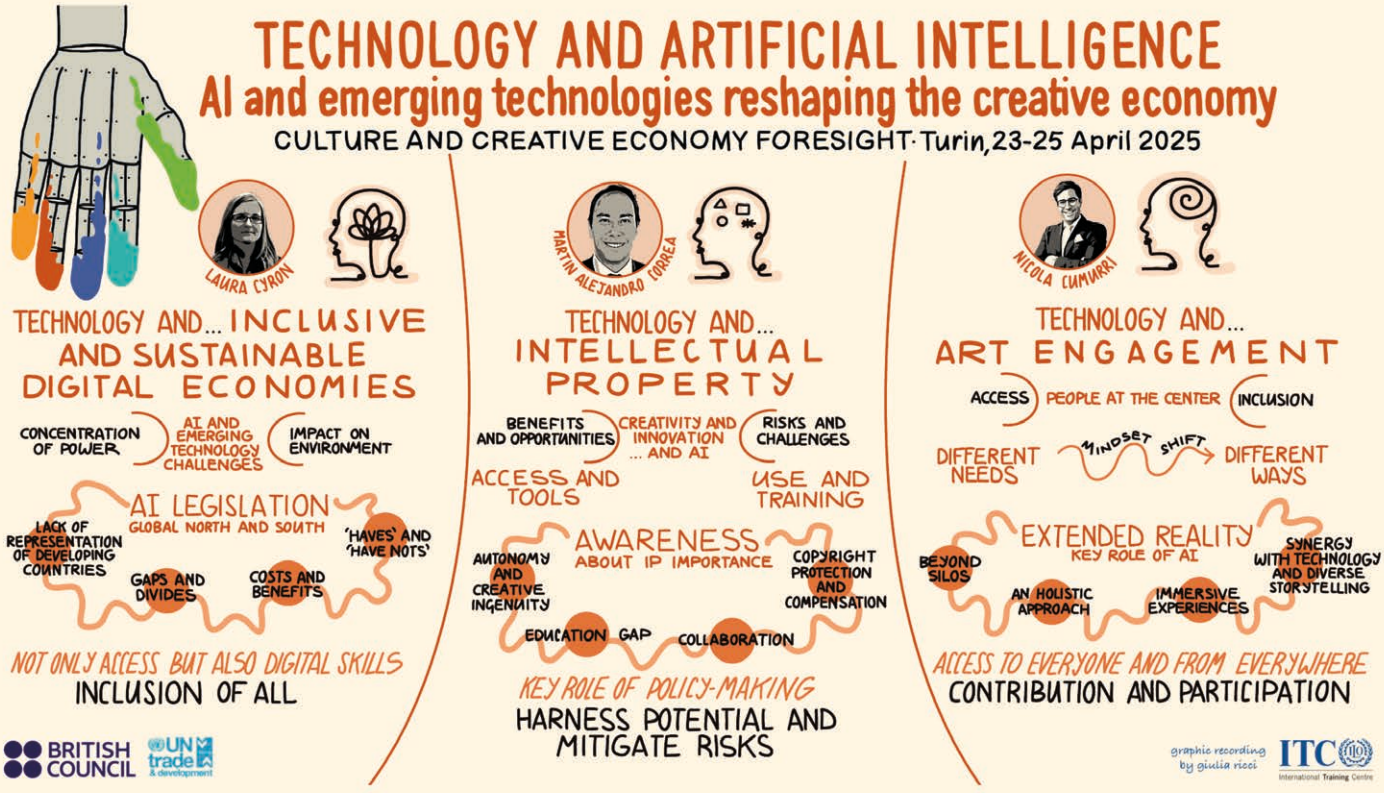
Dans l'ensemble, l'avenir de la politique du travail dans les secteurs culturels et créatifs pourrait être défini moins par des catégories rigides que par la flexibilité, l'équité et une compréhension holistique de la valeur créative. Cela reflète un espoir plus large que la politique puisse évoluer non seulement pour réglementer, mais aussi pour autonomiser et faciliter – en protégeant les travailleurs, en reconnaissant la diversité des contributions et en préservant les conditions nécessaires à l'épanouissement de la vie culturelle.

[3] Aux Philippines, par exemple, les statistiques actuelles sur la contribution des créatifs au PIB excluent la main-d'œuvre créative informelle, car le principal indicateur utilisé est l'enregistrement des entreprises. Les données officielles de 2024 de l'Autorité statistique des Philippines montrent que l'économie créative a contribué à hauteur de 1,94 billion de pesos au PIB (7,3 pour cent) et employait 7,51 millions de personnes – pourtant, aucun chiffre publié ne rend compte du nombre de créatifs non enregistrés. Cela signifie qu'une part importante de la main-d'œuvre reste invisible dans les données nationales malgré ses contributions. La transformation de cette économie des petits boulots en entreprises durables («de la GIG au BIZ») est devenue un axe stratégique pour les initiatives locales travaillant en étroite collaboration avec le gouvernement.

DU TRAVAIL CRÉATIF EN MUTATION AUX THÈMES TRANSVERSAUX

Après avoir exploré une série de scénarios d'avenir et la manière dont ils pourraient remodeler le travail des professionnels de la culture et de la création – en termes de rôles, de conditions, d'environnements et de flux de valeur –, nous nous tournons à présent vers un ensemble de thèmes transversaux plus larges autour desquels de nombreuses discussions se sont articulées au cours de l'atelier: *technologie et IA, commerce et investissement, égalité des genres, diversité et inclusion, reconversion et perfectionnement,* et *travail décent*. Chacun de ces thèmes offre une perspective différente sur l'avenir, mais ensemble, ils forment un tissu étroitement entrelacé. Ils touchent à l'infrastructure et aux politiques, à l'éthique et à l'équité, à l'accès et à l'autonomie. C'est là que les idées rencontrent les systèmes – et là où des réponses créatives sont le plus nécessaires.

Chacune des sections suivantes s'appuie sur les idées qui ont émergé au cours de l'atelier et les synthétise en une série de questions stratégiques tournées vers l'avenir – afin de soutenir la réflexion, de susciter la recherche et d'inspirer l'élaboration des politiques. Pour ancrer la discussion, chaque section met également en avant un exemple concret ou un prototype proposé par les participants en réponse à un ou plusieurs de ces défis: un aperçu de la manière dont ces questions pourraient commencer à se traduire en actions concrètes.



Technologie et IA

L'intelligence artificielle est en train de remodeler rapidement la société en général et l'économie culturelle et créative en particulier, modifiant non seulement la manière dont les œuvres créatives sont produites et partagées, mais aussi qui en bénéficie et dans quelles conditions. Au cœur de cette transformation se trouve une tension croissante entre opportunités et inégalités. Si l'IA[4] a le potentiel de démocratiser l'accès aux outils créatifs, elle amplifie actuellement les fractures existantes – économiques, géographiques et infrastructurelles. Dans de nombreuses régions du monde, les créateurs fournissent les données et le travail qui alimentent les systèmes d'IA, mais restent exclus de la valeur générée par ces systèmes.

Des leviers tels que la création de contenu assistée par l'IA, un meilleur ciblage et la possibilité d'algorithmes interactifs offrent des moyens prometteurs d'accroître l'inclusion et de diversifier les productions créatives. Lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, ces outils peuvent faciliter des expériences virtuelles collectives, amplifier les voix marginalisées et favoriser un travail plus motivant et épanouissant. Cependant, ce potentiel est réparti de manière inégale: l'accès aux infrastructures et aux compétences nécessaires varie considérablement, et les systèmes qui régissent la curation et la modération des contenus sont encore loin d'être équitables[5].

Les cadres de propriété intellectuelle peinent à suivre le rythme de cette évolution. La sensibilisation aux droits de propriété intellectuelle reste limitée dans de nombreuses régions, en particulier dans les pays du Sud, mais on reconnaît de plus en plus la double nature de la propriété intellectuelle: celle d'un système qui peut soit renforcer les monopoles, soit permettre des moyens de subsistance créatifs, selon la manière dont il est conçu et géré. L'essor de l'IA ne fait qu'accentuer ce dilemme, car les productions créatives générées par des machines reposent souvent sur un travail humain non crédité ou non rémunéré. Il existe un besoin urgent de systèmes de propriété intellectuelle adaptatifs et inclusifs qui favorisent l'attribution, l'octroi de licences et le partage équitable – non seulement du contenu, mais aussi du contrôle.

Les asymétries de pouvoir dans l'économie numérique se reflètent dans la gouvernance de l'IA. La grande majorité des stratégies nationales en matière d'IA ont été élaborées par des pays à revenu élevé, les pays à faible et moyen revenu étant souvent contraints d'adopter des normes et des technologies externes qui ne sont pas adaptées à leurs besoins ou à leurs valeurs. Cela crée une dynamique mondiale dans laquelle les données sont extraites de régions moins puissantes et converties en services numériques à forte valeur ajoutée ailleurs, renforçant ainsi un modèle de dépendance culturelle et économique. Les préoccupations concernant la traçabilité des contenus, les biais dans les données et la dépendance excessive à l'IA pour la prise de décision soulèvent d'importantes questions de confiance et de souveraineté.

Il existe pourtant des voies prometteuses pour l'avenir. Les nouvelles technologies – des médias immersifs à la blockchain en passant par les jumeaux numériques – peuvent favoriser des expériences culturelles plus participatives, localisées et inclusives. Lorsqu'elles sont conçues en fonction des besoins d'utilisateurs diversifiés, ces outils peuvent élargir l'accès et l'engagement au-delà des frontières sensorielles, cognitives

[4] Voir par exemple également Lee, H. K. (2022), «Rethinking creativity: Creative industries, AI and everyday creativity», *Media, Culture & Society*, 44(3), pp. 601-612. Par ailleurs, dans Acemoglu, D. (2025), «The simple macroeconomics of AI», *Economic Policy*, 40(121), le lauréat du prix Nobel explique comment l'IA pourrait affecter le marché du travail et la productivité de manière plus générale.

[5] Voir The Economist (2023) «The dawn of the omnistar: How artificial intelligence will transform fame». L'article explique l'impact de l'IA sur le secteur créatif et examine comment elle pourrait principalement profiter aux artistes déjà célèbres, donnant ainsi naissance à ce qu'on appelle l'«omnistar».



et géographiques. Des approches de conception holistiques, ancrées dans le principe de «concevoir avec, et non pour», commencent à redéfinir la manière dont le contenu culturel est créé, partagé et vécu. L'utilisation de la blockchain[6], par exemple, offre de nouvelles méthodes pour reconnaître la paternité d'une œuvre, gérer le flux de contenu et même contribuer à redistribuer la valeur et à préserver le patrimoine culturel sous forme numérique.

En phase avec ces évolutions, les systèmes d'éducation et de formation doivent également s'adapter. Les modèles actuels enseignent souvent aux gens à utiliser des outils sans remettre en question leurs limites ou leurs implications. À mesure que l'IA s'intègre dans les flux de travail créatifs et techniques, il devient essentiel de cultiver des compétences qui vont au-delà de l'interface: pensée critique, raisonnement éthique, jugement contextuel. Les individus doivent être équipés non seulement pour exploiter l'IA, mais aussi pour interpréter et interroger ses résultats. L'avenir du travail dépend de la capacité à naviguer dans la complexité – avec ou sans automatisation. Des obstacles tels que la fatigue face au contenu, le stress mental ou la surabondance d'informations exigent des compétences curatorielles plus solides et un regain d'attention porté à la qualité, et non seulement à la quantité, de l'expression numérique.

Le moment est venu de changer de mentalité: il ne s'agit plus de considérer l'IA comme un substitut ou un raccourci, mais de la comprendre comme un collaborateur qui doit être guidé et replacé dans son contexte. Les écosystèmes créatifs doivent s'appuyer sur des cadres favorisant la cocréation, la diversité culturelle et l'utilisation durable des ressources. Plutôt que de viser des performances technologiques maximales, les systèmes futurs pourraient privilégier la frugalité, l'adaptabilité et la pertinence par rapport aux contextes locaux – en particulier dans les régions déjà habituées à innover dans des conditions de contrainte.

[6] Voir par exemple également Patrickson, B. (2021). «What do blockchain technologies imply for digital creative industries?», *Creativity and Innovation Management*, 30(3), pp. 585-595.

Ce qui est en jeu, en fin de compte, ce n'est pas seulement la manière dont le travail créatif est réalisé, mais aussi les valeurs qui façonnent les systèmes qui le soutiennent. L'inclusion, la reconnaissance, la durabilité et l'autonomie doivent devenir des principes de conception centraux, et non des considérations secondaires. Le défi consiste à garantir que la technologie soit au service de la créativité, et non l'inverse.

QUESTIONS D'AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Renforcer la créativité grâce à la technologie

- ☐ Comment pourrions-nous utiliser l'IA pour favoriser et étendre la créativité humaine, plutôt que de la remplacer?
- ☐ Comment éviter une société binaire divisée entre ceux qui publient et ceux qui consomment, entre créateurs et consommateurs, et promouvoir à la place la cocréation?
- ☐ Comment concevoir des défis intellectuels et émotionnels qui maintiennent le cerveau humain engagé et résilient à l'ère de la saturation de l'IA?
- ☐ Comment pouvons-nous prévenir les abus de l'IA – tels que le plagiat ou l'attribution erronée – tout en promouvant une créativité authentique et centrée sur l'humain?
- ☐ Comment réduire les biais dans la création et la curation de contenu assistées par l'IA, tout en favorisant des résultats diversifiés et inclusifs?
- ☐ Quels cadres sont nécessaires pour garantir un accès équitable aux technologies et outils créatifs dans toutes les régions et communautés?

Gouvernance, droits et répartition équitable de la valeur

- ☐ Comment pouvons-nous construire un écosystème diversifié et interopérable de technologies créatives qui garantisse une gouvernance partagée et la responsabilité?
- ☐ Comment la blockchain et d'autres outils distribués peuvent-ils être utilisés pour suivre, préserver et récompenser équitablement les actifs créatifs et culturels?
- ☐ Quels enseignements peut-on tirer des pratiques réelles en matière de propriété intellectuelle pour développer des modèles éthiques et évolutifs de revenus créatifs?
- ☐ Comment concevoir des systèmes de gouvernance internationale pour l'IA et les infrastructures numériques qui favorisent la transparence, la justice et la durabilité?

Équité, inclusion et accès

- ☐ Comment démocratiser l'accès aux spectacles et aux expériences créatives grâce aux technologies immersives (par exemple, la réalité étendue)?
- ☐ Comment pouvons-nous élargir l'accès aux outils de conception, aux laboratoires de prototypage et aux installations de production afin de soutenir un développement local et inclusif?
- ☐ Quelles approches garantissent que les processus de collecte de données et d'entraînement de l'IA soient représentatifs, éthiques et culturellement diversifiés?
- ☐ Quels cadres politiques peuvent prévenir l'exclusion numérique et garantir un accès significatif aux infrastructures culturelles numériques?

Bien commun, patrimoine et gestion

- ☐ Comment pourrions-nous considérer le patrimoine culturel comme un bien commun vivant, qui alimente à la fois la préservation et l'innovation?
- ☐ Comment la numérisation peut-elle servir de condition préalable à la continuité, à l'accès et à la résilience culturels?
- ☐ Quel rôle les jumeaux numériques et les technologies immersives pourraient-ils jouer à la fois dans la sauvegarde et la valorisation du patrimoine culturel?
- ☐ Comment pouvons-nous garantir que les données utilisées dans les systèmes d'IA reflètent fidèlement la diversité et le dynamisme du patrimoine mondial?

Infrastructure, traçabilité et durabilité

- ☐ Comment intégrer les infrastructures numériques, la gestion des ressources et la gouvernance pour permettre la traçabilité dans la production créative?
- ☐ Quelles sont les conditions nécessaires à la mise en place d'écosystèmes numériques éthiques et résilients qui soutiennent des économies créatives décentralisées et durables?
- ☐ Comment concevoir des infrastructures et des outils qui privilégient la circularité, réduisent les coûts environnementaux et soutiennent la valeur culturelle à long terme?



Et si chaque élément du patrimoine culturel – une danse, un monument, un conteur – pouvait avoir un jumeau numérique?

Imaginez un service qui capture l'essence des expressions culturelles et des artefacts historiques grâce à des techniques de numérisation et de suivi de mouvement de pointe, les transformant en répliques numériques vivantes et évolutives. Ces jumeaux numériques ne se contenteraient pas de préserver le savoir: ils interagiraient avec nous, nous enseigneraient, voire nous corrigeraient en temps réel.

Et si un artiste pouvait être accompagné sur scène par son jumeau – apprenant, s'adaptant et guidant la performance? Et si les gouvernements, les éducateurs et les artistes pouvaient simuler des événements, tester des idées et transmettre des traditions incarnées grâce à ces archives vivantes?

Cette vision des «*Digital Twins as a Service*» va au-delà de la simple préservation. Elle favorise l'accès, l'interaction, la formation, l'innovation et la création d'emplois dans les domaines du patrimoine culturel et de la conception des services publics. Mais pour ouvrir la voie à cet avenir, nous aurons besoin de nouvelles politiques en matière de gouvernance des données, d'éthique et de propriété.

Il ne s'agit pas seulement de technologie. Il s'agit de maintenir la culture vivante – en mouvement, en dialogue et à la portée de tous.

Commerce et investissement

Le paysage commercial mondial des industries culturelles et créatives est marqué par de profonds déséquilibres. Un petit nombre de pays domine les exportations de biens et services créatifs – plus de 70 pour cent provenant de seulement dix pays –, révélant des disparités persistantes quant à ceux qui sont capables de traduire la production culturelle en valeur économique et en présence mondiale. Alors que le potentiel créatif est largement réparti, la capacité structurelle à participer au commerce, à gagner en visibilité et à en tirer profit ne l'est pas. Cette inégalité limite à la fois les opportunités économiques et la diversité des échanges culturels.

Si les économies créatives se situent à la croisée de la culture et du commerce, toutes les expressions culturelles ne sont pas reconnues, représentées ou récompensées de la même manière. L'accès aux marchés mondiaux et aux chaînes de valeur est inégal, et les talents se heurtent souvent à des obstacles structurels, en particulier lorsque les voies traditionnelles sont faussées par la géographie, la langue, les infrastructures ou les structures de pouvoir. Dans certains cas, remédier à ces déséquilibres a nécessité la création de plateformes et de structures de soutien dédiées qui relient les communautés sous-représentées aux systèmes mondiaux – par exemple, des initiatives comme *Blacmex* qui valorisent la musique noire en créant des infrastructures d'exportation en dehors des logiques dominantes de l'industrie[7].

[7] Voir également cette série d'articles explorant les défis rencontrés par les musiciens électroniques noirs à l'échelle internationale. https://mixmag.net/feature/a-guide-to-mixmag-blackout?next.



Les participants ont noté que, trop souvent, les priorités de financement restent mal alignées et que les modèles dominants restent extractifs – en particulier lorsque les investissements publics sont limités et que les investissements privés se dirigent vers des productions culturelles à haut rendement ou à court terme. La mise en place d'écosystèmes commerciaux plus inclusifs nécessitera des mécanismes de financement plus innovants, notamment des crédits d'impôt et des instruments axés sur les résultats qui soutiennent la création de valeur culturelle à plus long terme. L'expérimentation de modèles commerciaux alternatifs et l'investissement dans des chaînes d'approvisionnement locales décentralisées – en particulier dans le design durable et inspiré de la nature – peuvent également contribuer à modifier l'équilibre actuel des pouvoirs.

Les efforts visant à améliorer l'équité du commerce mondial de la culture doivent également faire face à d'importants défis en matière de données[8]. Les systèmes de mesure restent fragmentés et incohérents, en particulier dans le secteur des services, où dominent les contenus numériques, la distribution via des plateformes et les échanges informels. Pour de nombreux pays et institutions, l'incapacité à désagréger les données culturelles, à suivre les exportations numériques ou à harmoniser les indicateurs commerciaux entrave l'élaboration des politiques et des stratégies. On observe également un intérêt croissant pour l'étude de la manière dont le patrimoine culturel pourrait être intégré de manière plus systématique dans les stratégies commerciales et d'investissement – non pas simplement en tant qu'atout touristique, mais en tant que ressource vivante capable de générer des services et des retombées tout en s'auto-entretenant. Cela nécessite toutefois une gouvernance rigoureuse afin d'éviter la marchandisation ou la perte de l'appropriation communautaire.

[8] Le Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles 2025 propose une approche conceptuelle et méthodologique complète qui redéfinit la manière dont la culture peut être comprise et mesurée. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000396659.

À la suite de la pandémie de COVID-19, le commerce des biens et services créatifs a connu des changements qui ont encore creusé le fossé entre les pays dotés d'une infrastructure numérique mature et ceux qui n'en disposent pas. La tokenisation, les passeports d'artistes et les infrastructures commerciales hybrides offrent de nouveaux points d'entrée, mais font également émerger de nouveaux défis réglementaires et éthiques – notamment en matière de propriété intellectuelle, de manipulation du public et de souveraineté numérique.

Dans le même temps, la nature même du commerce évolue. De plus en plus, les biens culturels et créatifs sont numérisés et fournis sous forme de services, et les productions créatives sont façonnées autant par la visibilité algorithmique que par les préférences des consommateurs. L'importance des plateformes de streaming, par exemple, introduit de nouvelles dynamiques en matière de découvrabilité, de répartition des revenus et de domination culturelle, les algorithmes opaques agissant comme de nouvelles formes de contrôle d'accès. La valeur symbolique et économique de la culture est ainsi de plus en plus médiatisée par des infrastructures numériques dont les conditions ne sont ni neutres ni équitablement bénéfiques.

À l'avenir, l'un des principaux défis consistera à renforcer la résilience et la compétitivité des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) du secteur culturel. Les stratégies de soutien doivent aller au-delà du simple financement pour inclure le développement des compétences, les cadres juridiques et politiques, un meilleur accès aux données et aux marchés, ainsi qu'une collaboration plus étroite entre les entreprises. De plus, la coordination entre les institutions publiques et les entreprises créatives est essentielle: lorsque les décideurs politiques comprennent les réalités du terrain et les modèles d'innovation des producteurs créatifs, les stratégies s'avèrent plus adaptées et plus inclusives.

Les MPME créatives sont le moteur de l'économie créative, stimulant à la fois l'innovation et la valeur culturelle. La question est de savoir comment redéfinir les politiques commerciales et d'investissement afin de créer un environnement où ces entreprises peuvent prospérer, s'adapter et renforcer leur résilience. Toutes les MPME créatives n'ont pas pour objectif de se développer à grande échelle; le soutien doit donc être adapté à leur stade de développement et à l'ampleur de leur impact sur la communauté, et non uniquement à leur potentiel de croissance économique. Cela implique de dépasser les cadres politiques traditionnels pour concevoir des mécanismes qui reconnaissent les défis spécifiques des MPME créatives – tels que la volatilité des marchés, la protection et l'application des droits de propriété intellectuelle, ainsi que l'accès aux chaînes de valeur locales et mondiales – tout en leur permettant de croître ou de se maintenir d'une manière qui soit en phase avec leur mission ou leurs objectifs. Le renforcement de cet écosystème exigera des efforts coordonnés entre les gouvernements, le secteur privé et les organismes commerciaux internationaux afin de garantir que les MPME créatives ne se contentent pas de survivre, mais façonnent activement l'avenir de l'économie. Certains dialogues régionaux ont commencé à s'attaquer à ces lacunes. Par exemple, la discussion intitulée «Creative Economy, Our Common Future» (L'économie créative, notre avenir commun), qui s'est tenue à Jakarta en 2024, a réuni des parties prenantes de toute la région Asie-Pacifique afin d'explorer comment l'investissement, la collaboration régionale et les systèmes de données pourraient mieux soutenir les secteurs créatifs dans diverses économies[9].

[9] ACE-YS. (2024). Creative Economy, Our Common Future. Débat international sur l'économie créative, Jakarta. https://ace-ys.org/creative-economy-our-common-future/. Voir également la *Feuille de route de Bali pour l'économie créative* (2022), qui définit 16 domaines d'action mondiaux visant à soutenir des économies créatives inclusives et durables grâce à la coopération internationale et à l'innovation politique (Ministère du Tourisme et de l'Économie créative; Agence du Tourisme et de l'Économie créative, République d'Indonésie (octobre 2022). https://drive.google.com/file/d/1WpSL8axE8B9JuuuNCKBaLDE6F3dy6bQg/view.

Certaines propositions – telles que la création d'un ministère des Interdépendances ou la refonte des systèmes de vote et de prise de décision – sont apparues comme des moyens imaginatifs de renforcer des écosystèmes plus équitables. Ces idées reflètent une prise de conscience croissante du fait que les structures soutenant le commerce et l'investissement créatifs doivent être repensées en termes audacieux et systémiques.

Pour faire face aux bouleversements futurs – qu'ils soient technologiques, géopolitiques ou liés au marché –, une coopération accrue entre les secteurs est nécessaire. Cela inclut une meilleure coordination entre les acteurs publics et privés, des investissements dans des systèmes de données interopérables et une approche plus holistique de la politique commerciale qui tienne compte des spécificités culturelles, des capacités locales et de la durabilité à long terme. Sans cela, la promesse d'une économie créative plus inclusive et connectée à l'échelle mondiale risque de ne pas se concrétiser de manière uniforme.

QUESTIONS D'AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Repenser les infrastructures et les écosystèmes du commerce

- ☐ Comment pourrions-nous (re)concevoir les bureaux commerciaux nationaux et régionaux afin de mieux servir l'économie culturelle et créative?
- ☐ Comment pourrions-nous créer des pôles physiques, numériques ou hybrides qui fournissent des outils, des services et des infrastructures partagés pour soutenir la création de valeur dans l'ensemble des industries créatives?
- ☐ Comment pourrions-nous établir des zones économiques spéciales ou des corridors commerciaux adaptés aux besoins spécifiques des entrepreneurs créatifs et des biens et services culturels?

Innover en matière de propriété intellectuelle, de modèles de revenus et de répartition de la valeur

- ☐ Comment pourrions-nous diversifier et repenser les cadres de propriété intellectuelle afin de soutenir la monétisation d'un éventail plus large d'expressions créatives?
- ☐ Comment la tokenisation des contenus créatifs pourrait-elle permettre de nouvelles formes de propriété, de structures de redevances et de partage de la valeur?
- ☐ Quels types d'exonérations fiscales ou de TVA, d'incitations fiscales ou de canaux de financement – tels que le versement de l'impôt sur le revenu des particuliers vers des fonds destinés au secteur créatif – pourraient favoriser une économie créative plus équitable?

- [ ] Comment mieux mesurer et valoriser les contributions à but non lucratif et d'intérêt public des professionnels de la création?

Mobiliser les investissements et les financements pour les créatifs

- [ ] Comment pourrions-nous développer des mécanismes de financement flexibles et adaptés à la nature évolutive et à haut risque des industries créatives?
- [ ] Quels partenariats public-privé ou mécanismes de garantie innovants pourraient contribuer à réduire les risques liés à l'investissement dans la création?
- [ ] Comment un soutien ciblé pourrait-il accroître les investissements dans le design inspiré de la nature, les économies circulaires et la production créative durable?
- [ ] De quelles manières les crédits d'impôt ou les approches de financement mixte peuvent-ils renforcer l'engagement tant public que privé en faveur de la construction d'écosystèmes créatifs résilients?

Commerce, mobilité et collaboration mondiale

- [ ] Comment pouvons-nous actualiser les accords commerciaux afin de mieux refléter la nature hybride, mobile et sensible au contexte du travail créatif?
- [ ] Que faudrait-il pour faciliter la collaboration transfrontalière grâce à des instruments tels que des passeports pour les artistes ou les interprètes garantissant la sécurité, les droits et la reconnaissance?
- [ ] Comment pourrions-nous supprimer les barrières commerciales pratiques – telles que les droits de douane ou les obstacles douaniers – qui entravent la libre circulation des biens, des services et des professionnels de la culture?

Construire une compréhension commune et des outils

- [ ] Comment pourrions-nous créer un langage commun entre les créatifs, les décideurs politiques, les investisseurs et les statisticiens afin d'aligner les objectifs, les incitations et la collecte de données?

- ☐ De quelles manières les comptes nationaux et les statistiques commerciales peuvent-ils être réformés pour mieux refléter les réalités du contenu numérique, des services créatifs et des échanges culturels informels?

- ☐ Quels nouveaux outils ou plateformes – tels que les places de marché coopératives, les plateformes de financement participatif ou les mécanismes bancaires alternatifs – peuvent mieux soutenir la création de valeur et la visibilité dans l'économie créative?

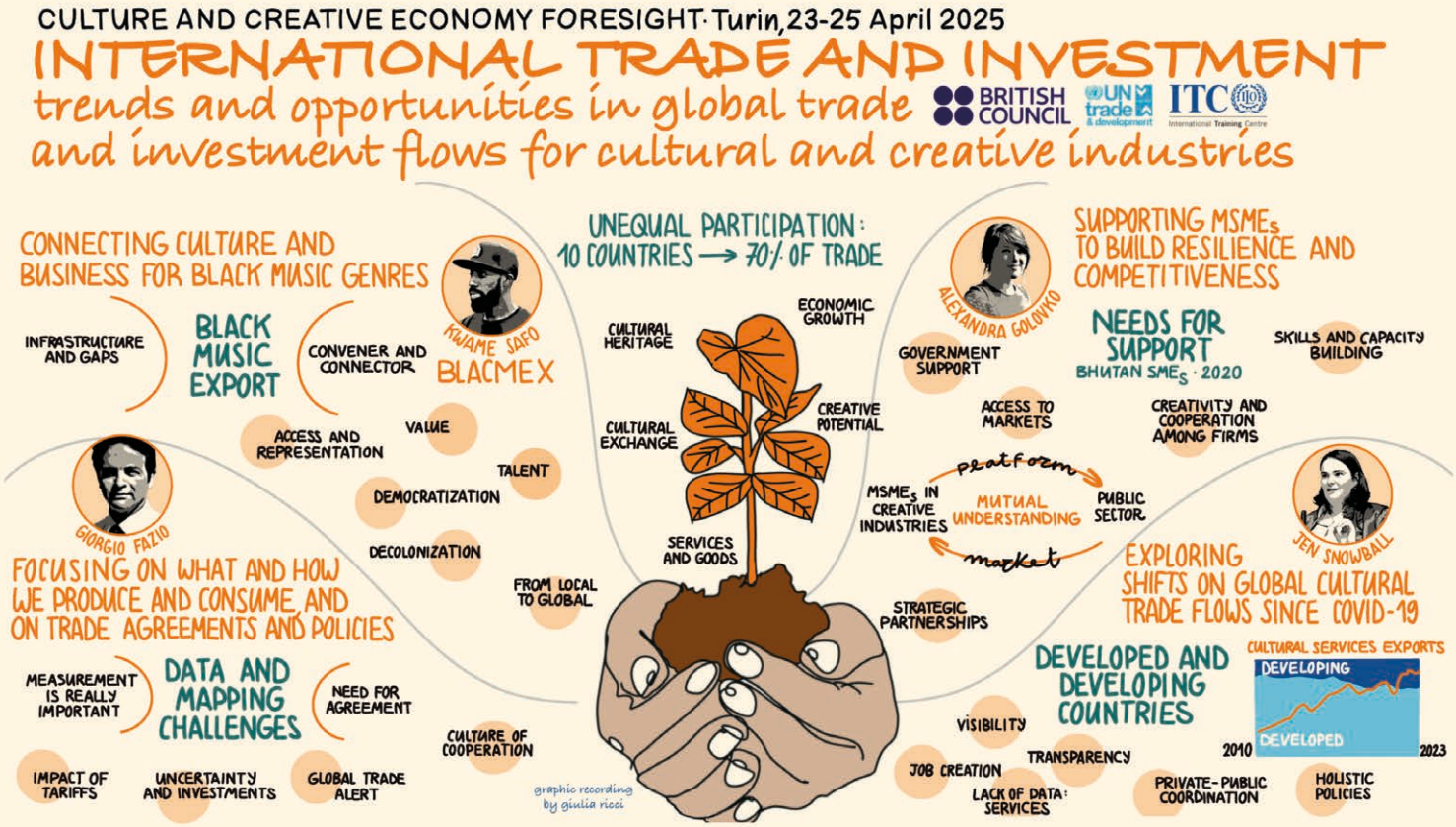
Renforcement des capacités et préparation de l'écosystème

- ☐ Quelles formes de soutien – aux niveaux local, national et mondial – soutiennent le plus efficacement l'entrepreneuriat créatif?

- ☐ En quoi les besoins en matière de développement commercial varient-ils selon les différents secteurs créatifs, et comment les stratégies de soutien devraient-elles être adaptées en conséquence?

- ☐ De quelles capacités les responsables publics, les bailleurs de fonds, les entrepreneurs et les intermédiaires de l'écosystème ont-ils besoin pour codévelopper et financer des initiatives créatives viables et à fort impact?

- ☐ Comment pourrions-nous mieux comprendre et nous aligner sur les motivations des investisseurs afin d'attirer des investissements à long terme, fondés sur des valeurs, dans l'économie culturelle et créative?



Et si nous mesurions la véritable valeur du travail créatif – non seulement en termes de profits, mais aussi en termes d'impact?

Imaginez un monde où les contributions des artistes, des créateurs et des entrepreneurs culturels seraient pleinement reconnues – non seulement à travers les retombées financières, mais aussi à travers les bénéfices sociaux, culturels et immatériels qu'ils génèrent.

Cette initiative propose un changement radical: aller au-delà de la comptabilité traditionnelle et saisir toute la gamme de la valeur créative. De l'évaluation de la propriété intellectuelle à de nouveaux codes reflétant le fonctionnement réel des industries créatives, elle vise à doter les décideurs politiques, les statisticiens et les institutions financières de meilleurs outils pour comprendre – et soutenir – le secteur.

Mais cela ne s'arrête pas là. En développant des programmes de formation pour les gestionnaires artistiques, les comptables créatifs et l'entrepreneuriat culturel, le projet renforce également les systèmes de soutien en coulisses. Il rend les services plus simples et plus abordables pour les créateurs, tout en renforçant les capacités de toutes les parties prenantes – des bailleurs de fonds et des éducateurs aux responsables commerciaux et aux communautés locales.

Et si le travail créatif n'était plus considéré comme un projet passionné en marge, mais comme une force sérieuse et mesurable de transformation économique et sociale?

Il est temps de compter ce qui compte vraiment – et de mettre en place les systèmes pour le soutenir.

Reconversion et perfectionnement

La créativité n'a jamais été un acte isolé. Elle est façonnée par les outils, les compétences, les relations et les environnements qui l'entourent; à mesure que ceux-ci évoluent, les capacités de ceux qui créent doivent elles aussi s'adapter. Dans l'économie culturelle et créative de demain, la réussite ne dépendra pas seulement du talent artistique ou de l'expertise technique, mais d'un éventail de compétences bien plus large: la capacité à maîtriser les nouvelles technologies, à s'adapter à l'évolution des conditions du marché, à collaborer entre disciplines et à rester ancré dans les valeurs humaines.

Alors que les outils numériques tels que l'IA, la production virtuelle et la blockchain redéfinissent la manière dont la culture est produite et distribuée, les professionnels de la création devront travailler avec ces technologies, et non être remplacés par elles. Cela exige une maîtrise non seulement de l'utilisation de ces nouveaux outils, mais aussi de la manière de les façonner pour atteindre des fins expressives et significatives. L'économie créative de demain appartiendra à ceux qui sauront allier vision et polyvalence: ceux qui comprennent qu'une compétence telle que l'ingénierie des prompts ou la création d'univers 3D n'a de véritable puissance que lorsqu'elle est au service d'une idée convaincante ou d'un objectif social.

Un état d'esprit entrepreneurial devient tout aussi important. À mesure que les structures soutenant le travail créatif deviennent plus fluides et dynamiques, les individus doivent apprendre à décrypter le contexte, à identifier les opportunités, à construire des réseaux et à agir avec initiative. Dans ce sens, l'entrepreneuriat ne consiste pas seulement à lancer une entreprise: il s'agit de prendre en main son propre parcours et de contribuer à des écosystèmes de changement plus vastes. Cela signifie être capable d'évoluer au rythme des transformations constantes, plutôt que d'être submergé par elles. Les systèmes de formation devront



refléter cela, en combinant les connaissances techniques avec des approches intersectorielles basées sur des scénarios, et en soutenant même des parcours professionnels non conventionnels ou informels.

Au cœur de cette adaptabilité se trouvent ce qu'on pourrait appeler les «compétences clés»: la curiosité, l'empathie, l'esprit critique, la collaboration et la conscience éthique. Il ne s'agit pas d'options facultatives, mais d'éléments essentiels pour naviguer dans un monde où le sens, l'identité et la valeur sont de plus en plus remis en question. Le travailleur créatif de demain doit être capable non seulement de créer, mais aussi de donner du sens aux choses et d'aider les autres à faire de même. Qu'il s'agisse de concevoir des solutions de soins dans des sociétés vieillissantes, de traduire le patrimoine en pratiques thérapeutiques ou d'apprendre à naviguer et à modérer des environnements numériques immersifs, les créatifs auront besoin de nouvelles compétences émotionnelles et éthiques.

Cette maîtrise plus large des systèmes – ce que Civic Square appelle «orienter la stratégie en maximisant les cobénéfices» – exige que les créatifs ne soient pas seulement des spécialistes, mais des connecteurs communautaires, capables de relier les pratiques culturelles à l'adaptation au changement climatique, aux infrastructures sociales et aux modèles économiques inclusifs. À mesure que la transformation à l'échelle des quartiers s'accélère, les créatifs joueront un rôle essentiel dans la redéfinition de l'apprentissage, du confort et de la durabilité.

Aucune de ces compétences ne se développe de manière isolée. Les systèmes et les environnements déterminent ce qui est possible. Les politiques, les institutions et les cadres d'investissement doivent évoluer en parallèle pour permettre aux créatifs de s'épanouir, en particulier dans les régions ou les communautés qui ont été historiquement défavorisées. Il est également nécessaire de combler les lacunes structurelles, telles que l'accès limité à des possibilités d'apprentissage abordables et continues, en particulier pour les professionnels en milieu de carrière ou ceux qui travaillent dans le secteur informel. Le renforcement des capacités ancré dans les communautés et soutenu par une gouvernance locale adaptative peut aider à surmonter cela, tout comme les efforts visant à créer des plateformes communes pour le mentorat intergénérationnel et la collaboration interdisciplinaire.

Les réseaux de la diaspora, les partenariats transfrontaliers et les formes de diplomatie culturelle constitueront tous des vecteurs importants de connexion, d'investissement et d'échange de connaissances. Mais pour réaliser leur potentiel, il faudra une coordination délibérée et un langage commun autour des notions de valeur, d'équité et d'opportunité.

Les environnements urbains joueront également un rôle crucial. Les villes sont des incubateurs naturels pour les capacités créatives: elles concentrent les infrastructures, la diversité et la visibilité, autant d'éléments qui favorisent l'épanouissement des idées. Mais sans une planification et un soutien inclusifs – des espaces abordables, des outils partagés, une protection contre l'expulsion –, ces avantages peuvent rapidement être compromis. Les villes prêtes pour l'avenir seront celles qui traiteront les créatifs non pas comme des spectateurs du développement économique, mais comme des coauteurs d'un avenir plus durable, plus équitable et plus dynamique.

Une métaphore utile pour décrire le type de compétences que nous devons cultiver est celle du bambou: enraciné sur place, flexible sous la pression, non toxique pour son environnement et capable de se régénérer. L'avenir exigera non seulement une formation spécialisée, mais aussi un apprentissage tout au long de la vie et intersectoriel – développé par le biais de systèmes éducatifs, de parcours de développement

professionnel, de réseaux de pairs et d'institutions culturelles qui considèrent la créativité comme un atout systémique, et non comme une simple quête individuelle.

En bref, l'économie créative de l'avenir exige de repenser la manière dont les compétences sont définies, enseignées et soutenues. Il ne s'agit pas seulement de doter les individus d'outils, mais de développer une capacité commune de renouveau – en alliant les compétences techniques à l'intelligence émotionnelle, la réflexion stratégique à la sensibilité culturelle, et la pratique artistique à la compréhension des systèmes. C'est ainsi que la créativité continuera d'évoluer et qu'elle restera au cœur de l'épanouissement des personnes, des lieux et des sociétés.

Comme l'ont souligné des participants tels que le fondateur de Katha Pilipinas, les efforts de reconversion et de perfectionnement doivent reconnaître la nature intrinsèquement multidisciplinaire du travail créatif – où les compétences couvrent les domaines artistique, technique et entrepreneurial. Les outils commerciaux et comportementaux, tels que ceux intégrés dans les programmes de renforcement des compétences de Katha Pilipinas, sont souvent essentiels à la durabilité à long terme. Il est crucial de noter que l'engagement local reste l'un des moyens les plus efficaces d'identifier les lacunes réelles en matière de compétences au sein des communautés, garantissant ainsi que la formation soit pertinente et axée sur la demande. L'apprentissage doit également s'accompagner de la mise en pratique: les espaces ouverts et les opportunités permettant aux créatifs de collaborer, de produire et de mettre la théorie en pratique sont tout aussi importants que l'enseignement formel. Cependant, des obstacles courants – allant du manque de sensibilisation et de ressources aux difficultés pour pérenniser une entreprise créative – continuent de limiter l'accès. S'attaquer à ces obstacles systémiques sera essentiel pour permettre aux créatifs de s'épanouir à la fois en tant que professionnels et entrepreneurs.

Des réflexions similaires ont émergé ailleurs, notamment dans les discussions menées au niveau des villes sur la relance et le développement des compétences dans l'économie créative[10].

[10] British Council. (2022). *People and the next economy – recovering together.* [Note d'orientation]. https://www.britishcouncil.id/en/policy-brief-connecticity-2022.

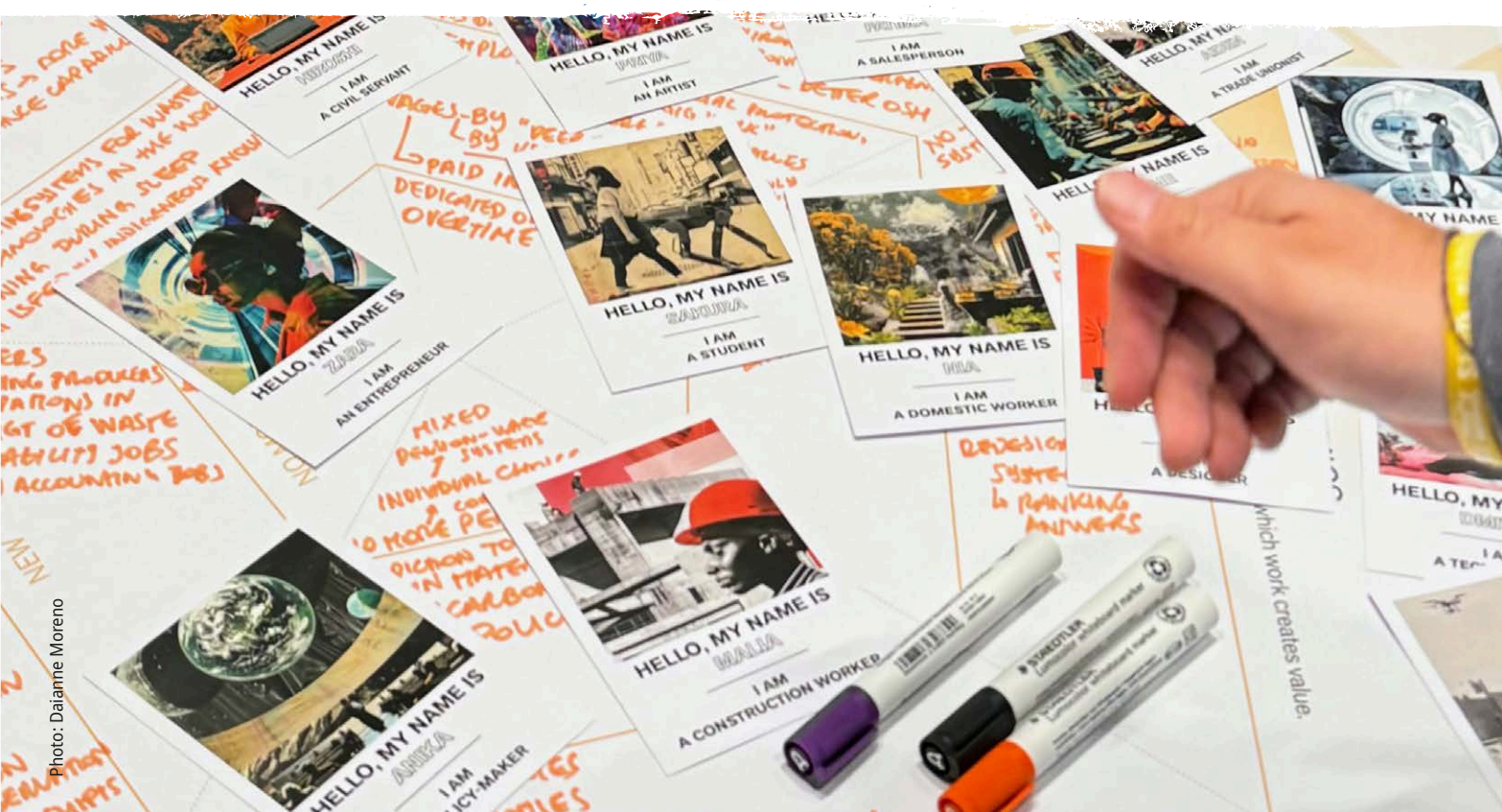


Photo: Daianne Moreno

QUESTIONS D'AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Comprendre l'évolution des rôles et des écosystèmes

- ☐ Comment pourrions-nous accélérer et approfondir la compréhension des chaînes de valeur créatives, tant sur les marchés grand public que sur les marchés de niche?
- ☐ Comment mieux définir les nouveaux rôles créatifs (par exemple, les influenceurs, les ingénieurs de prompt) en tant qu'activités légitimes pouvant nécessiter de nouvelles règles, une reconnaissance et une formation?
- ☐ Comment renforcer les capacités institutionnelles des décideurs politiques, des éducateurs et des organismes publics afin de suivre le rythme des changements dans l'économie culturelle et créative?

Concevoir des parcours d'apprentissage inclusifs et adaptatifs

- ☐ Comment pourrions-nous garantir que les compétences fondamentales en matière de création et de conception soient enseignées dès le début, les compétences spécifiques au secteur étant introduites plus tard dans la formation?
- ☐ Comment créer des programmes flexibles permettant un apprentissage multidisciplinaire et intersectoriel, ouverts à des publics hétérogènes?
- ☐ Comment pouvons-nous favoriser un accès inclusif à l'éducation et à l'apprentissage tout au long de la vie pour tous les âges et tous les horizons, notamment en supprimant les obstacles et les préjugés systémiques?
- ☐ Comment les politiques éducatives peuvent-elles mieux soutenir la nature interdisciplinaire et évolutive du travail créatif?
- ☐ Quels parcours inclusifs existent, ou doivent être développés, pour mieux connecter les créatifs sous-représentés au marché du travail?

Intégrer les compétences culturelles et les aptitudes à la médiation

- ☐ Comment intégrer la culture générale, la médiation et la conscience éthique dans l'enseignement général et le développement professionnel?

- ☐ Comment pouvons-nous former les professionnels de tous les domaines à s'engager de manière responsable vis-à-vis des ressources et des identités culturelles?

- ☐ Comment pourrions-nous développer des compétences en matière de résolution des conflits et de renforcement des communautés, fondées sur la compréhension culturelle?

Renforcer l'intelligence émotionnelle et sociale

- ☐ Comment pouvons-nous accroître l'intelligence émotionnelle et la pensée critique par le biais d'une éducation et de pratiques créatives?

- ☐ Comment former les animateurs, les éducateurs et les professionnels de la santé à utiliser la créativité comme un outil de bien-être et de lien social?

- ☐ Comment pouvons-nous aborder et surmonter les obstacles à la participation à l'apprentissage, notamment la réticence, la stigmatisation ou l'exclusion?

Innover en matière de compétences entrepreneuriales et hybrides

- ☐ Comment pourrions-nous mettre en place des cours ou des plateformes universels pour l'entrepreneuriat créatif dans toutes les disciplines?

- ☐ Comment pourrions-nous développer de nouveaux rôles et compétences hybrides qui allient créativité, technologie, données et objectif social?

- ☐ Quel rôle les pouvoirs publics, les établissements d'enseignement et le secteur privé devraient-ils jouer dans la mise en place d'un écosystème de compétences résilient et tourné vers l'avenir?

- ☐ Comment les politiques éducatives peuvent-elles mieux répondre à la nature multidisciplinaire des créatifs et des produits créatifs afin de favoriser l'apprentissage tout au long de la vie?

Et si l'éducation pouvait évoluer de manière aussi créative que les personnes qu'elle sert?

Dans un monde où les industries créatives exigent agilité, imagination et collaboration interdisciplinaire, que se passerait-il si les systèmes d'apprentissage étaient tout aussi fluides et ouverts?

Cette initiative envisage un avenir où le perfectionnement et la reconversion ne se limitent pas aux salles de classe ou aux intitulés de poste, mais s'intègrent dans le tissu de la vie quotidienne. Où les politiques éducatives embrassent la nature multidisciplinaire du travail créatif, encourageant un apprentissage tout au long de la vie qui évolue au rythme du parcours de chaque individu. Où les barrières à l'accès sont levées grâce à des programmes de formation inclusifs et à des partenariats entre les écoles, les industries et les communautés – garantissant que les compétences acquises correspondent véritablement aux opportunités qui attendent les individus.

Il ne s'agit pas de former à des métiers figés. Il s'agit de libérer le potentiel, de construire des parcours adaptables et de façonner un écosystème créatif où chacun peut continuer à apprendre, à grandir et à créer.



Égalité des genres, diversité et inclusion

Pour construire un avenir créatif véritablement inclusif, nous devons aller au-delà des gestes symboliques et nous orienter vers une transformation structurelle. Cela signifie non seulement ouvrir des portes, mais aussi se demander qui les a construites, qui détient les clés et quelles hypothèses sous-tendent cette architecture. L'inclusion, comme l'ont souligné plusieurs intervenants, doit être systémique: il ne s'agit pas simplement d'une question de représentation ou d'accès, mais d'une refonte de la manière dont le pouvoir, la valeur et la voix sont répartis au sein de l'économie culturelle et créative.

Les efforts visant à promouvoir l'inclusion se déroulent à plusieurs échelles. Au niveau international, l'UNESCO continue de défendre des cadres qui font progresser les droits des artistes et des professionnels de la culture. De la Recommandation de 1980 sur la condition de l'artiste à la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, ces instruments visent à renforcer la sécurité, la mobilité, la liberté d'expression et les opportunités économiques des créatifs à travers le monde. Pourtant, la mise en œuvre est souvent à la traîne par rapport aux ambitions. Les droits existent sur le papier, mais de nombreux artistes – en particulier les femmes et ceux issus de groupes minoritaires ou sous-représentés – n'ont toujours pas accès aux réseaux, aux ressources et aux protections dans la pratique. Combler ce fossé nécessite non seulement des politiques, mais aussi un plaidoyer, de la recherche et un renforcement des capacités à tous les niveaux.

Mais les cadres mondiaux[11] ne suffisent pas à eux seuls. L'action locale, ancrée dans les communautés, est tout aussi essentielle. Dans de nombreux cas, les changements les plus significatifs surviennent lorsque les personnes collaborent au-delà des frontières – lorsque les institutions publiques, les autorités locales, les entrepreneurs et les citoyens cocréent ensemble des solutions. Cette approche participative ne se contente pas de générer des idées, elle renforce la résilience. Elle renforce la confiance mutuelle et la responsabilité, en particulier lorsque des mécanismes de transparence, d'appropriation partagée et de redistribution équitable sont en place. Certains participants à l'atelier, par exemple, ont mis en avant des expériences créatives visant à formaliser la promotion du design dans tous les secteurs ou à former les soignants par le biais des arts afin de favoriser des environnements de soins plus inclusifs. À leur meilleur, ces pratiques permettent à l'expression culturelle de répondre à des besoins concrets tout en cultivant un dialogue intergénérationnel et intersectionnel plus profond.

Dans la pratique, l'inclusion est indissociable des infrastructures. L'approche de Civic Square en matière de régénération à l'échelle du quartier, par exemple, montre comment la conception des systèmes publics – énergie, logement, participation, éducation – peut soit renforcer l'exclusion, soit devenir un vecteur d'équité. En mettant en avant les voix marginalisées tant dans le processus que dans les résultats, ils font passer l'inclusion du simple geste symbolique à une véritable transformation.

Pourtant, l'inclusion ne peut se réduire à la seule question d'accès. Il ne suffit pas de dire «tout le monde est le bienvenu» sans s'attaquer aux exclusions plus profondes qui existent. Comme l'a souligné la discussion, il existe une distinction cruciale entre l'inclusion performative et l'inclusion transformatrice. La première se concentre sur les apparences – chiffres, listes de contrôle, quotas – tandis que la seconde

[11] Le dernier rapport mondial de l'UNESCO sur les politiques culturelles souligne l'importance d'une harmonisation systémique pour protéger la diversité culturelle et garantir un accès équitable aux opportunités créatives. UNESCO (2022). *Re|penser les politiques en faveur de la créativité: la culture, un bien public mondial*. https://www.unesco.org/fr/articles/repenser-les-politiques-en-faveur-de-la-creativite.



exige un changement de culture, de gouvernance et d'approche. Elle implique de remettre en question les privilèges, de redistribuer la parole et de concevoir des institutions qui soient inclusives par nature, et non exclusives par défaut.

Pourtant, l'inclusion ne peut se réduire à la seule question d'accès. Il ne suffit pas de dire «tout le monde est le bienvenu» sans s'attaquer aux exclusions plus profondes qui existent. Comme l'a souligné la discussion, il existe une distinction cruciale entre l'inclusion performative et l'inclusion transformatrice. La première se concentre sur les apparences – chiffres, listes de contrôle, quotas – tandis que la seconde exige un changement de culture, de gouvernance et d'approche. Elle implique de remettre en question les privilèges, de redistribuer la parole et de concevoir des institutions qui soient inclusives par nature, et non exclusives par défaut.

Construire un avenir créatif équitable signifie concevoir un écosystème où les opportunités ne sont pas dictées par les privilèges, la localisation ou les réseaux, mais sont accessibles à tous les créatifs sur la base de leur talent et de leur contribution. Un accès équitable au marché peut être au cœur de cette vision en offrant des voies de croissance et d'entrée dans des espaces que beaucoup ne peuvent atteindre en raison de barrières systémiques et structurelles. Tout aussi importante est «l'art de la réciprocité en tant que valeur intrinsèque», qui garantit que les échanges au sein du secteur créatif reposent sur le respect mutuel, des avantages équitables et un soutien durable, en particulier pour ceux qui ont été historiquement défavorisés. L'intégration de ces principes dans les politiques, les programmes et les normes culturelles sera essentielle pour façonner une économie créative inclusive, résiliente et véritablement représentative de sa population.

À l'avenir, une question clé demeure: comment la réciprocité, l'attention et la considération peuvent-elles être traduites de valeurs en bonnes pratiques pour les créatifs, et comment celles-ci peuvent-elles être

intégrées dans les systèmes, les politiques et les structures de marché qui façonnent le secteur? Les réponses détermineront si l'équité dans l'économie créative restera un idéal – ou deviendra une réalité vécue.

En fin de compte, cette conversation a recadré l'inclusion non pas comme un objectif distinct, mais comme une pratique continue – un engagement en faveur de l'équité, de la réciprocité et de l'attention. Que ce soit par le biais de cadres internationaux, d'expériences locales ou de réformes institutionnelles, la construction d'un avenir inclusif requiert un effort collectif et un engagement à long terme. Elle nous invite à écouter plus attentivement, à concevoir de manière plus réfléchie et à agir avec plus d'audace pour garantir que l'économie créative devienne un espace où chacun peut non seulement participer, mais aussi s'épanouir.

Tout au long des discussions, l'importance des approches participatives a été soulignée à maintes reprises – non seulement pour garantir que les politiques soient inclusives, mais aussi pour renforcer leur légitimité et leur impact. Cependant, il est tout aussi important de prendre en compte la manière dont ces approches sont structurées et les préjugés qu'elles pourraient reproduire involontairement. Développer des cadres solides pour l'engagement des parties prenantes et rester attentif aux dynamiques de pouvoir et d'exclusion peut contribuer à garantir que les processus participatifs soient véritablement représentatifs et génératifs[12].

[12] Amuso, V. & Van Woensel, L. (2025). *Reflections on Applying Systems Thinking to Stakeholder Mapping: The STOA Unit at the European Parliament*.

QUESTIONS D'AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Intégrer l'inclusion et faire évoluer la culture

- ☐ Comment pourrions-nous ancrer l'inclusion de manière systémique tout au long de la chaîne de valeur créative – non pas comme un geste ponctuel, mais comme un changement culturel et de gouvernance durable?
- ☐ Quels cadres éthiques et pratiques collaboratives peuvent guider une représentation équitable, en particulier en matière de diversité de genre et de culture?
- ☐ Quelles méthodes éprouvées peuvent favoriser le changement culturel au niveau communautaire, et comment pourraient-elles être transposées à plus grande échelle pour façonner des politiques nationales et internationales plus larges?

Créer des parcours et assurer la représentation entre les générations

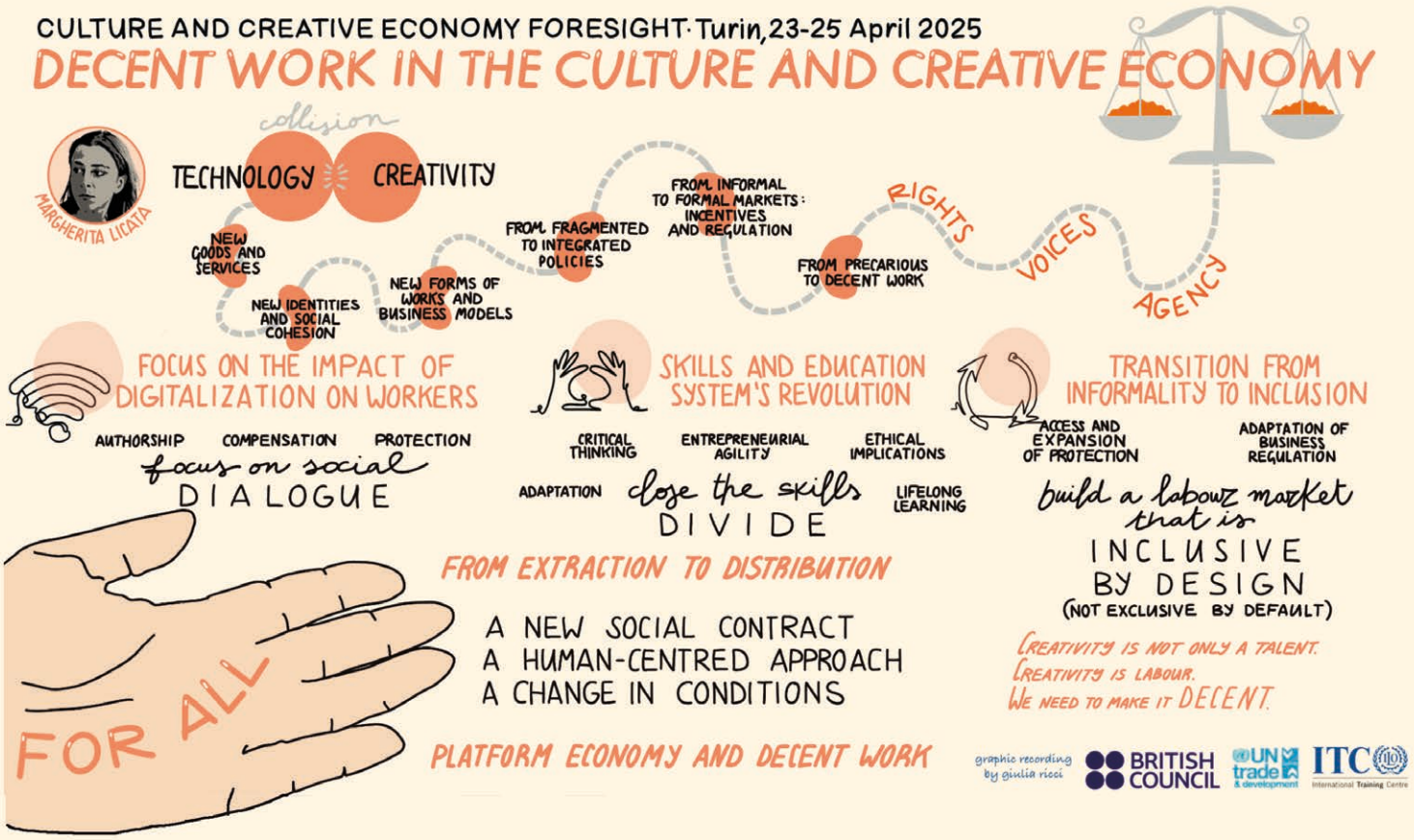
- ☐ Comment concevoir des parcours éducatifs et de formation inclusifs qui soutiennent les groupes sous-représentés, de l'apprentissage précoce jusqu'au leadership créatif?
- ☐ Comment pouvons-nous donner aux communautés culturellement diverses et aux voix sous-représentées les moyens de façonner activement la prise de décision en matière de politique et de production culturelles?
- ☐ Comment garantir l'accès à l'éducation pour toutes les générations et une participation significative au sein de l'écosystème créatif?

Pratiques partagées et narration au service de l'inclusion

- ☐ Comment les pratiques créatives partagées – notamment la performance et la narration – peuvent-elles renforcer le dialogue intergénérationnel, la confiance artistique et la cohésion sociale?
- ☐ Comment l'expression créative peut-elle contribuer à lutter contre la manipulation du public et à promouvoir des récits éthiques et pluralistes?
- ☐ Comment pourrions-nous former des ambassadeurs et des défenseurs qui préservent la diversité du patrimoine et militent pour un avenir inclusif?

Structures habilitantes et infrastructures inclusives

- ☐ Comment pourrions-nous formaliser la promotion du design et créer des outils de mobilité favorables – tels que des visas ou des passeports créatifs – qui favorisent une collaboration mondiale inclusive?
- ☐ Comment pourrions-nous construire des infrastructures numériques inclusives, y compris des ensembles de données équitables pour l'entraînement de l'IA, qui reflètent la complexité et la diversité des identités créatives?





Et si nous pouvions transformer le fossé générationnel en une alliance générationnelle?

Dans un monde qui vieillit et se fragmente, et si nous repensions la relation entre l'âge et l'innovation – non pas comme des opposés, mais comme une puissante synergie?

Uniting Generations est une initiative mondiale visant à combler le fossé entre jeunes et personnes âgées, entre ceux qui maîtrisent la technologie et ceux qui possèdent une grande sagesse, en stimulant une collaboration intergénérationnelle et interculturelle significative. Imaginez des lieux de travail où l'énergie de la jeunesse et la perspicacité de l'expérience cocréent un avenir meilleur. Des communautés où le mentorat s'exerce dans les deux sens. Des équipes qui sont plus fortes non pas malgré leurs différences, mais grâce à elles.

Grâce à un appel à projets mondial, le projet rassemble des idées audacieuses, des données et des pratiques du monde entier – en finançant et en déployant à grande échelle des solutions qui reconnectent les générations, redéfinissent la collaboration et permettent à chaque citoyen de contribuer pleinement, quel que soit son âge.

Il ne s'agit pas seulement d'inclusion. C'est une réinvention. Et c'est ainsi que nous construisons un avenir qui appartient à tous.

Travail décent

Alors que les technologies numériques continuent de remodeler l'économie culturelle et créative[13] , elles ne se contentent pas de transformer la manière dont le contenu créatif est produit et distribué: elles génèrent également de nouvelles formes de valeur, d'identités et de relations, tout en modifiant le tissu social et les modes de travail. Dans ce paysage en rapide évolution, les progrès technologiques devancent l'adaptation institutionnelle, créant un décalage entre les innovations qui alimentent les industries créatives et les protections dont bénéficient les personnes qui y travaillent.

De nombreux travailleurs créatifs se retrouvent aujourd'hui à évoluer dans un environnement hautement fragmenté et précaire. Si les plateformes et les outils d'IA peuvent amplifier les voix et élargir l'accès, ils brouillent également les frontières de la paternité d'œuvre, de la propriété et de la rémunération équitable. Ces changements appellent un nouveau contrat social – un contrat qui s'éloigne des modèles extractifs pour s'orienter vers des systèmes plus équitables de contrôle, d'avantages et de responsabilités partagés. L'objectif est de créer des conditions dans lesquelles le travail créatif est non seulement possible, mais aussi digne, protégé et durable.

Au cœur de cette transformation se trouve le concept de travail décent, compris non seulement comme la présence de droits et de protections, mais aussi comme une inclusion significative dans les chaînes de valeur en évolution de l'économie créative. Pour y parvenir, plusieurs stratégies interdépendantes sont nécessaires.

Tout d'abord, il est urgent de moderniser les cadres de dialogue social afin qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles formes de travail, notamment les arrangements basés sur les plateformes et le travail indépendant. Sans un tel dialogue, de nombreux professionnels de la création restent exclus des négociations sur les conditions mêmes qui déterminent leurs moyens de subsistance. Permettre une représentation collective, même en dehors des structures d'emploi traditionnelles, est essentiel pour garantir que l'évolution des modèles économiques n'érode pas l'autonomie et le pouvoir de négociation des travailleurs. Dans ce contexte, les expériences émergentes en matière de syndicalisation et les approches centrées sur les créateurs – dont certaines s'appuient sur les progrès en matière de traçabilité des contenus et d'outils numériques – offrent des points d'entrée prometteurs pour améliorer la transparence et la responsabilité.

Deuxièmement, l'apprentissage tout au long de la vie doit être au cœur de l'avenir de l'économie créative. À mesure que les rôles deviennent plus hybrides et à forte intensité technologique, les travailleurs auront besoin d'un soutien non seulement pour améliorer leurs compétences, mais aussi pour penser de manière critique, agir de manière éthique et s'adapter avec agilité à des circonstances changeantes. Cela inclut la capacité à gérer les risques et les opportunités liés à l'IA, à gérer la propriété intellectuelle dans les environnements numériques et à négocier leur rôle au sein de marchés culturels de plus en plus mondialisés. Il sera également essentiel de s'attaquer au stress mental, à la surcharge numérique et au sentiment croissant d'isolement signalés dans les domaines créatifs si l'on veut que la main-d'œuvre créative reste résiliente et motivée au fil du temps.

[13] Des recherches récentes de l'OIT mettent en évidence la manière dont les plateformes numériques redéfinissent les conditions de travail dans le secteur créatif, soulevant de nouvelles questions concernant l'autonomie, l'attribution et l'équité. Gardiner, D. *Balancing Act: The Role of Digital Platforms in Shaping the Conditions of Creative Work*. Document de travail n° 123 de l'OIT. Genève: Bureau international du Travail, 2024 (https://www.ilo.org/publications/balancing-act-role-digital-platforms-shaping-conditions-creative-work).

Troisièmement, la transition de l'informalité vers la formalité doit être abordée de manière holistique. La formalisation ne doit pas être imposée par des mécanismes de conformité descendants qui risquent d'exclure précisément les personnes qu'ils visent à inclure. Au contraire, les cadres réglementaires doivent être conçus dès le départ dans un esprit d'inclusion, en offrant de réelles incitations et en réduisant les charges administratives. Les travailleurs créatifs – dont beaucoup sont indépendants ou opèrent au sein de réseaux informels – ont besoin de voies d'accès à la protection sociale, à la formation et au marché. Ces voies devraient reconnaître et s'appuyer sur les formes d'organisation dynamiques qui existent déjà, même en dehors des structures officielles.

Dans de nombreuses régions du Sud, les professionnels de la création restent en mode de survie, où le besoin immédiat de sécurité, de stabilité et d'une rémunération équitable prime sur la capacité à se concentrer sur l'innovation – contrairement aux contextes où les besoins fondamentaux sont satisfaits de manière plus régulière. De nombreux créatifs sont également victimes d'exploitation, de préjugés sur le lieu de travail et d'exclusion structurelle, souvent traités comme des apports complémentaires ou des opinions alternatives plutôt que reconnus comme des décideurs clés au sein des organisations. Pour remédier à ces disparités, des changements systémiques s'imposent au niveau des normes du travail, de la culture d'entreprise et de la représentation au sein des instances dirigeantes dans l'ensemble de l'économie créative.

Cela soulève également deux questions urgentes: *a) Comment concevoir des cadres de travail décent dans le secteur créatif afin de donner la priorité à la sécurité, à une rémunération équitable et à la stabilité pour les créatifs – en particulier dans les pays du Sud – tout en laissant une place à l'innovation? b) Comment les organisations peuvent-elles démanteler les préjugés sur le lieu de travail et restructurer les processus décisionnels afin que les créatifs soient valorisés et reconnus comme des contributeurs essentiels aux niveaux de direction?*

Comme le montre le travail de Civic Square au Royaume-Uni, le travail décent est de plus en plus lié à des transformations plus larges dans notre façon de concevoir les infrastructures, l'écologie et l'appartenance. Lorsque les professionnels de la création participent à des transitions menées par la société civile – par le biais de la rénovation de quartiers, de la conception régénérative ou de la programmation culturelle participative –, leur travail prend non seulement tout son sens, mais contribue également à la valeur publique à long terme. La refonte des infrastructures devient un moyen de revaloriser le travail culturel lui-même.

En fin de compte, la créativité n'est pas simplement un trait de caractère ou une compétence abstraite: c'est un travail. Elle génère de la valeur, elle façonne la société et, pour des millions de personnes, elle constitue un moyen de subsistance. Le défi à relever consiste à garantir que ce travail soit traité en conséquence: non pas comme un luxe ou une activité secondaire, mais comme un élément vital de nos économies et de nos communautés qui mérite des conditions décentes, des rémunérations équitables et une voix qui compte.

Si elle est bien soutenue, la créativité n'est pas seulement une source de valeur économique, mais aussi un lieu de sens culturel, de cohésion sociale et d'imagination systémique.

QUESTIONS D'AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Structures collectives et représentation

- ☐ Comment renforcer la représentation collective des travailleurs créatifs – notamment par le biais de syndicats, de coopératives ou de plateformes numériques – afin de favoriser des négociations et une défense des intérêts plus équitables?
- ☐ Quels sont les modèles d'intermédiation les plus efficaces pour l'économie créative, et comment pouvons-nous évaluer leur impact sur les droits et le bien-être des travailleurs?
- ☐ Comment pourrions-nous accélérer et améliorer l'efficacité de la syndicalisation dans les secteurs créatifs fragmentés et informels?

Droits, sécurité et cadres juridiques

- ☐ Comment pourrions-nous mettre en place des cadres juridiques et réglementaires solides garantissant des conditions de travail sûres, transparentes et sécurisées pour les créatifs, tant dans les environnements physiques que numériques?
- ☐ Quel rôle un statut juridique particulier pour les professionnels de la création pourrait-il jouer dans le renforcement des droits, des protections et de l'accès aux mécanismes de soutien?
- ☐ Comment des organisations internationales telles que l'OIT peuvent-elles contribuer à définir et à faire respecter des normes de travail décent adaptées aux industries créatives et culturelles?

Rémunération équitable et reconnaissance du travail

- ☐ Comment garantir une rémunération rapide, équitable et significative pour le travail créatif, y compris sous des formes non monétaires telles que le temps protégé ou la reconnaissance des contributions liées au processus?
- ☐ Quels modèles de rémunération et quelles pratiques commerciales – y compris le commerce équitable pour les créatifs – peuvent offrir plus d'équité et de durabilité dans l'ensemble du secteur?

Inclusion, informalité et éligibilité

- ☐ Comment pourrions-nous ouvrir l'économie créative aux travailleurs informels grâce à des politiques, des plateformes et des protections plus inclusives?
- ☐ Comment définir des champs d'application et des critères d'éligibilité appropriés pour garantir que les divers métiers créatifs – y compris les rôles émergents et hybrides – soient correctement pris en compte?
- ☐ Quelles stratégies peuvent favoriser la réintégration et l'inclusion continue des créatifs hautement qualifiés, en particulier en période de bouleversements?

Protection et mobilité transnationales

- ☐ Comment étendre la sécurité sociale et les prestations au-delà des frontières pour soutenir les professionnels créatifs mobiles et les nomades numériques?
- ☐ Comment garantir la reconnaissance et la portabilité des actifs numériques, des crédits créatifs et du statut professionnel d'une juridiction à l'autre?
- ☐ Comment la collaboration internationale pourrait-elle améliorer l'accès à des infrastructures culturelles partagées et garantir des conditions de travail sûres à l'échelle mondiale?

Nouvelles professions, indicateurs et impact

- ☐ Comment pourrions-nous soutenir l'émergence de nouveaux rôles créatifs à vocation sociale – et développer des indicateurs correspondants (tels que des indicateurs clés de performance sociaux ou culturels) pour mesurer leur valeur?
- ☐ Quels cadres sont nécessaires pour reconnaître et valoriser les contributions créatives qui génèrent non seulement un impact économique, mais aussi social et écologique?

Et si les travailleurs créatifs disposaient de leur propre statut juridique – un statut qui reflète véritablement leur mode de vie et de travail?

Imaginez un monde où les artistes, les designers, les interprètes et autres innovateurs culturels pourraient bénéficier de protections juridiques, de soins de santé et de services financiers sur mesure, spécialement conçus pour la nature indépendante et axée sur les projets du travail créatif. Un monde où le franchissement des frontières pour partager des idées et collaborer ne serait pas entravé par des systèmes de visas rigides. Où les formalités administratives n'étoufferaient pas les nouvelles initiatives avant même qu'elles ne voient le jour.

Cette initiative propose un cadre juridique mondial – un statut spécial – pour les professionnels de la création. Elle permettrait d'évaluer les défis nationaux, de développer des partenariats internationaux et d'étudier des modèles de formalisation afin de créer des outils politiques qui renforcent le secteur créatif.

Le résultat? Des moyens de subsistance plus résilients, des échanges culturels accrus et une économie créative mondiale florissante qui reconnaît et soutient enfin ceux qui la façonnent.



Photo: Daianne Moreno

REGARDER VERS L'AVENIR ENSEMBLE

> *Lorsqu'un système est loin de l'équilibre, de petits îlots de cohérence dans un océan de chaos ont la capacité d'élever l'ensemble du système à un niveau supérieur*
>
> Ilya Prigogine

Au cours de ces trois jours à Turin, nous nous sommes attachés non pas à prédire l'avenir de l'économie culturelle et créative, mais à l'imaginer – de manière intentionnelle, collective et avec un sens de la responsabilité créative. Ce qui est ressorti de cet exercice était plus qu'un ensemble de scénarios, d'idées ou de recommandations. C'était une prise de conscience partagée que l'avenir n'est pas quelque chose qui nous arrive simplement: c'est quelque chose que nous façonnons, à travers les choix que nous faisons, les questions que nous posons et les façons dont nous apprenons à travailler ensemble.

Ce rapport reflète à la fois le contenu de ces conversations et le processus qui les a rendues possibles. Les participants ne sont pas venus uniquement pour parler de leur expérience, mais pour écouter, créer des prototypes et imaginer au-delà des frontières – entre les disciplines, les géographies et les secteurs. Comme l'a fait remarquer un participant, «la beauté naît de la collaboration» – un rappel que la richesse du travail de prospective réside autant dans la diversité des perspectives apportées dans la salle que dans les outils ou les cadres appliqués.

L'atelier a révélé une profonde interdépendance entre la transformation systémique et les réalités quotidiennes du travail créatif. Les discussions sur l'IA, l'égalité des genres, le travail décent ou le commerce n'ont jamais été purement abstraites: elles s'ancraient dans l'expérience vécue par les créatifs confrontés au changement. Par exemple, un participant a noté que «le monde du travail doit rattraper très rapidement son retard pour s'adapter et intégrer la valeur que les industries créatives informelles peuvent offrir», tandis qu'un autre a souligné que «le travail de terrain reste le moyen le plus efficace de renforcer les capacités dans les industries créatives». Ces réflexions ont mis en évidence non seulement ce qui doit changer, mais aussi les domaines où un changement significatif est déjà en train de se produire – à partir de la base.

Le rôle de la créativité lui-même a été redéfini – non seulement comme une capacité d'expression ou d'innovation, mais aussi comme une méthode pour naviguer dans la complexité. Dans ce contexte, la prospective s'est avérée être un outil utile pour cultiver cet état d'esprit. Elle a permis aux participants d'envisager différents futurs, de tester la résistance de leurs hypothèses et d'élargir leur perception de

ce qui est possible. Elle a ouvert la voie à une «itération critique», comme l'a décrite un participant – un processus consistant à façonner des idées à travers de multiples prismes, plutôt que de se précipiter vers des solutions. La présentation de Civic Square, avec sa refonte audacieuse de la transition climatique à l'échelle du quartier, a offert l'un de ces «îlots de cohérence» dans un système sous pression – illustrant comment la créativité locale peut produire des stratégies pertinentes à l'échelle mondiale.

L'exercice a également mis en évidence certaines tensions critiques. Beaucoup ont reconnu que les infrastructures de soutien actuelles – qu'elles soient juridiques, éducatives, financières ou institutionnelles – sont mal équipées pour répondre aux exigences de l'avenir. Dans le même temps, il y avait un sentiment fort que l'économie culturelle et créative recèle un potentiel énorme, encore inexploité, pour conduire une transformation sociétale plus large. Comme l'a demandé un participant: «*Et si l'innovation, l'expérimentation et la découverte fondées sur la culture bénéficiaient d'autant d'investissements politiques que la production et la consommation conventionnelles?*» Le défi, tel que beaucoup le percevaient, n'est pas seulement d'améliorer ce qui existe, mais de faire des choses complètement différentes – de concevoir de nouveaux modèles de participation, d'appropriation, de prise en charge et de création de valeur.

Les discussions ont été marquées par une conviction commune selon laquelle l'inclusion et la durabilité ne sont pas simplement des objectifs à atteindre, mais des pratiques qui doivent imprégner chaque niveau de la stratégie, des politiques et de la conception. «L'inclusion et la durabilité ne sont pas des résultats – ce sont des façons de penser, de travailler et de planifier», a fait remarquer un participant. L'économie créative ne peut être résiliente si elle n'est pas équitable. Elle ne peut pas non plus être innovante si elle reproduit des systèmes d'exclusion. Les participants ont appelé à des approches intersectionnelles, à des parcours d'apprentissage coconçus, à une meilleure reconnaissance des pratiques informelles et à de nouvelles formes de collaboration entre artistes, décideurs politiques, investisseurs et éducateurs.

Enfin, le processus lui-même est devenu une démonstration de ce qui est possible. À travers des scénarios spéculatifs, des outils, des provocations et des expériences de conception, les participants ont exploré non seulement ce qui pourrait être différent à l'avenir, mais aussi comment nous pourrions y parvenir. Cette approche – ancrée dans la curiosité, la collaboration et l'adaptabilité – reflétait bon nombre des qualités que les créatifs incarnent eux-mêmes. «La prospective, comme l'a dit un participant, est un excellent outil de planification positive – imaginer l'avenir tout en restant sereins aux côtés d'autres créatifs est merveilleux». Elle a également mis en évidence la valeur des «compétences clés» telles que l'empathie, la négociation et la culture générale – des capacités fondamentales pour concevoir des avenirs inclusifs.

Les idées recueillies ici ne constituent pas des réponses définitives. Il s'agit d'un ensemble de perspectives, de pistes de réflexion et de questions stratégiques destinées à susciter de nouvelles discussions et actions. Dans les mois à venir, nous espérons qu'elles continueront d'inspirer un dialogue intersectoriel, l'innovation politique et de nouvelles formes de collaboration à travers l'économie culturelle et créative.

Car en fin de compte, le résultat le plus puissant de ce processus n'est peut-être pas les avenirs que nous avons imaginés, mais les capacités que nous avons construites ensemble pour imaginer des avenirs tout court.



REMERCIEMENTS

L'atelier «Culture & Creative Economy Foresight» n'aurait pas pu voir le jour sans le généreux soutien du CIF-OIT et de l'équipe organisatrice composée de Stefano Merante, Juliana Maziero Castro et Alessandra Gamna, ainsi que sans l'aide à l'animation et l'expertise de Margarita Lalayan, Anna Zongollowicz, Maud Ritz et Nicolás Torres Vieira. Merci à Rehana Mughal et Kwame Kwakye-Safo du British Council. Merci à la CNUCED, en particulier à Katalin Bokor et Marisa Henderson. Nous remercions également tous les participants et les experts qui ont contribué à cet atelier: Daniar Amanaliev, Martin Alejandro Correa, Nicola Cumurri, Laura Cyron, Charlie Edmonds, Giorgio Fazio, Alexandra Golovko, Nessa Keddo, Dwinita Larasati, Margherita Licata, Keith Nurse, Lucie Schneider, Jen Snowball et tous les participants à l'atelier.

Nous remercions tout particulièrement Giulia Ricci pour la synthèse visuelle et Nik Baerten (Pantopicon) pour son soutien en matière de prospective et son aide à la rédaction du rapport.

Centre international de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turin – Italie

www.itcilo.org

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2026. Tous droits réservés.