

**GUIDE**

SUR  
L'APPRENTISSAGE  
ENTRE PAIRS

Promouvoir  
les politiques  
et la coopération  
en faveur de  
la créativité

Publié en 2022  
par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation,  
la science et la culture (UNESCO)  
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

© UNESCO 2022



Œuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Les utilisateurs du contenu de la présente publication acceptent les termes d'utilisation de l'Archive ouverte de libre accès UNESCO (<http://fr.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-fr>).

Titre original : *Promoting Policy and Cooperation to Support Creativity – Peer-to-Peer Learning Toolkit*  
Publié en 2022 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Les désignations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'UNESCO et n'engagent en aucune façon l'Organisation.

Création graphique : Corinne Hayworth  
Traduction : Services de traduction de l'UNESCO  
Imprimé par l'UNESCO



Financé par  
l'Union européenne

## L'apprentissage entre pairs fonde des politiques plus solides en faveur de la créativité

Les industries culturelles et créatives (ICC) et leurs secteurs sont au cœur de l'économie créative et sont reconnus en tant que catalyseurs de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Toutefois, afin que ces secteurs puissent prospérer et que la diversité des expressions culturelles soit alimentée, des cadres réglementaires et des politiques solides qui promeuvent la culture en tant que bien public commun sont essentielles.

Le programme UE/UNESCO « Appui aux nouveaux cadres réglementaires visant à renforcer les industries culturelles et créatives et la promotion de la coopération Sud-Sud », mis en œuvre dans 12 États Membres de l'UNESCO entre 2018 et 2022, a tiré parti de l'apprentissage entre pairs comme façon innovante et efficace pour créer, renforcer et mettre à jour les cadres réglementaires et les politiques qui soutiennent la créativité, tout en favorisant les échanges diplomatiques et culturels entre pairs.

Le présent guide rend compte du succès du programme. Il détaille chaque phase du processus d'apprentissage entre pairs, énumère les choses à faire et à ne pas faire et propose des recommandations clés. Les décideurs politiques, les représentants de la société civile, les praticiens de la culture et les autres parties prenantes sont invités à suivre les orientations fournies par cet outil pour élaborer des politiques et des cadres réglementaires pour la créativité mieux éclairés et plus forts, ainsi que des réseaux solides entre les secteurs créatifs.

**12** États Membres  
de l'UNESCO

**ont participé  
avec succès  
au projet pilote**

# Auteur et méthodologie

Ce guide est le fruit d'un travail collaboratif et participatif dirigé par **Lidia Varbanova**, membre de la Banque d'expertise UE/UNESCO pour la mise en œuvre de la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. Mme Varbanova possède une vaste expérience professionnelle en tant que consultante, éducatrice et chercheuse dans plus de 60 pays. Ses travaux portent sur la stratégie, les politiques, l'entrepreneuriat, l'innovation, le développement durable, la gestion de l'environnement et les technologies en ligne ayant une emphase particulière sur les arts et les industries culturelles et créatives. Elle a été professeure permanente et invitée dans des universités et centres de formation de premier plan en Europe et au Canada et a reçu plusieurs prix et distinctions universitaires. Elle est actuellement professeure à temps plein et Directrice de programme à l'Académie nationale des arts du théâtre et du cinéma de Sofia (Bulgarie).

Ce guide n'aurait jamais vu le jour sans le dévouement des membres de la Banque d'expertise, des experts nationaux et des membres de l'équipe des pays partenaires du programme UE/UNESCO « Appui aux nouveaux cadres réglementaires visant à renforcer les industries culturelles et créatives et la promotion de la coopération Sud-Sud » (2018–2022) : Costa Rica, Éthiopie, Gabon, Géorgie, Jamaïque, Mexique, Namibie, Ouganda, Palestine, Panama, Soudan du Sud et Zimbabwe.

Les méthodes suivantes ont été employées pour élaborer le guide :

- ▲ enquête qualitative en ligne envoyée aux experts locaux et internationaux ayant participé aux activités d'apprentissage entre pairs du programme UE/UNESCO ;
- ▲ entretiens ciblés avec des fournisseurs de connaissances et des membres de l'équipe du projet du Programme UE/UNESCO ;
- ▲ recherche de ressources en ligne et de documents pertinents ;
- ▲ groupes de réflexion dans le cadre d'un atelier virtuel organisé le 9 décembre 2021.



***L'apprentissage entre pairs ne consiste pas seulement à obtenir des résultats immédiats et n'est pas uniquement un exercice. Il s'agit d'un processus horizontal d'engagement mutuel qui entraîne la création de réseaux et d'alliances stratégiques qui poursuivent leur chemin à l'avenir de manière durable.***

***Elene Toidze***  
***Creative Georgia***

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
Objectifs de ce guide	7
À qui ce guide s'adresse-t-il ?	7
<b>1 Qu'est-ce que l'apprentissage entre pairs ?</b> .....	<b>8</b>
Comment peut-il appuyer et améliorer la formulation de cadres réglementaires et de politiques pour les ICC et leurs secteurs ?	8
Qui sont les pairs qui participent à l'apprentissage entre pairs ?	9
Principes de l'apprentissage entre pairs	10
<b>2 Mise en œuvre de l'apprentissage entre pairs</b> .....	<b>11</b>
(A) Phase de préparation	11
(B) Phase de mise en œuvre	13
(C) Phase de conclusion et de suivi	14
<b>3 Obstacles et risques possibles de l'apprentissage entre pairs sur les politiques en faveur de la créativité</b> .....	<b>15</b>
<b>4 Résultats de l'apprentissage entre pairs</b> .....	<b>16</b>
<b>5 Facteurs de réussite de l'apprentissage entre pairs</b> .....	<b>17</b>
<b>6 Avantages à long terme de l'apprentissage entre pairs</b> .....	<b>18</b>

## Figures

Figure 1 • Phases clés du processus d'apprentissage entre pairs	11
Figure 2 • Avantages à long terme de l'apprentissage entre pairs pour les politiques en faveur de la créativité et la coopération Sud-Sud	18

## Tableaux

Tableau 1 • Obstacles possibles à l'apprentissage entre pairs	15
Tableau 2 • Résultats précis de l'apprentissage entre pairs	16

# Introduction

Les industries culturelles et créatives (ICC) et leurs secteurs sont au cœur de l'économie créative et apportent une contribution essentielle à la croissance et au développement durable. Reposant sur les connaissances, la créativité et l'innovation, ces industries représentent 3,1 % du PIB mondial et 6,2 % des emplois<sup>1</sup>. Comme tous les autres secteurs, les industries culturelles doivent cependant être réglementées et soutenues pour que leur environnement soit propice à leur développement. Compte tenu des nombreux défis auxquels les secteurs créatifs sont confrontés, tels que le rôle accru de l'environnement numérique, l'impact de la pandémie de COVID-19, l'accès à une rémunération équitable et les inégalités persistantes entre les genres, une réponse politique forte et engagée fondée sur l'inclusion et la participation est nécessaire à l'émergence de solutions durables. À cet égard, le Rapport mondial 2022 de l'UNESCO, *Repenser les politiques en faveur de la créativité*, affirme que la culture est un bien public mondial qui doit être pleinement protégé et promu pour le bien de l'humanité entière, et doit par conséquent être « intégrée dans un nouveau pacte mondial au service de la solidarité entre les sociétés et en leur sein, mais aussi entre les générations ».

Les ICC et leurs secteurs opèrent dans un environnement complexe. Le secteur culturel est souvent dispersé et fonctionne de manière informelle ; c'est encore plus évident dans les pays en développement. Par ailleurs, les institutions qui réglementent le secteur varient d'un pays à l'autre, sont souvent nombreuses et doivent également traiter avec des parties prenantes dont les intérêts diffèrent. Dans ce contexte, le programme UE/UNESCO « *Appui aux nouveaux cadres réglementaires visant à renforcer les industries culturelles et créatives et la promotion de la coopération Sud-Sud* », mis en œuvre dans 12 États membres de l'UNESCO entre 2018 et 2022<sup>2</sup>, a contribué à la conception de cadres réglementaires et à la formulation de documents de politique stratégique pour les ICC et leurs secteurs. Élément clé de ce programme, l'apprentissage entre pairs a facilité le transfert de connaissances et d'informations et a renforcé l'expertise des pays cherchant à élaborer ou à réviser leurs politiques et leurs mécanismes de réglementation en faveur de la créativité. L'apprentissage entre pairs permet l'émergence de mécanismes participatifs d'élaboration de politiques et, à long terme, l'établissement de stratégies solides et éclairées dans les secteurs de la culture et de la création. Les synergies et les possibilités découlant de ce processus ont ouvert un dialogue intersectoriel et ont établi des liens entre les ICC, leurs secteurs et le reste de l'économie, aux niveaux national et international. L'apprentissage entre pairs s'est également révélé être un outil puissant pour faciliter les échanges diplomatiques et culturels entre les pays concernés et a soutenu l'expansion des marchés régionaux pour les produits et services culturels et créatifs. Ce guide a été développé grâce aux précieux enseignements tirés de la mise en œuvre de l'apprentissage entre pairs dans le cadre du programme UE/UNESCO.

1. *Repenser les politiques en faveur de la créativité. La culture, un bien public mondial*. UNESCO 2022.

2. Pour en savoir plus sur le programme UE/UNESCO, rendez-vous sur : <https://fr.unesco.org/creativity/activities/appui-aux-nouveaux-cadres-reglementaires-visant-renforcer>



*La coopération est une affaire de personnes, pas seulement de politiques. C'est pourquoi il est très important d'entretenir la coopération culturelle dans la pratique, et non seulement dans les documents, pour bénéficier de secteurs culturels dynamiques et développés.*

*Angie Forero*

*Responsable de projets, Ministère colombien de la Culture*

## Objectifs de ce guide

Dans le cadre de la formulation, de la conception et de l'élaboration de cadres réglementaires et de politiques en faveur de la créativité, ce guide vise à :

- ▲ proposer des conseils étape par étape pour la conception et la mise en œuvre de l'apprentissage entre pairs afin de renforcer la coopération Sud-Sud ;
- ▲ donner un aperçu des multiples méthodes et outils en ligne qui permettent la mise en œuvre de l'apprentissage entre pairs ;
- ▲ identifier les facteurs susceptibles de favoriser ou d'entraver l'apprentissage entre pairs qui sont à prendre en compte avant, pendant et après le processus ;
- ▲ décrire les résultats et les avantages potentiels du processus d'apprentissage entre pairs.

## À qui ce guide s'adresse-t-il ?

Ce guide sur l'apprentissage entre pairs a été conçu pour aider les gouvernements et les institutions publiques, les représentants de la société civile, les associations culturelles, les organisations et les réseaux qui souhaitent relever les défis auxquels les ICC et leurs secteurs font face, tout en élaborant des cadres réglementaires et politiques dans ce domaine. L'apprentissage entre pairs favorise ainsi l'échange de connaissances et d'expériences tout en favorisant la coopération Sud-Sud.

# Qu'est-ce que l'apprentissage entre pairs ?

## Comment peut-il appuyer et améliorer la formulation de cadres réglementaires et de politiques pour les ICC et leurs secteurs ?

**L'apprentissage entre pairs** est une méthode efficace de partage de connaissances et d'expériences entre homologues. Ces échanges, qui ont lieu entre « pairs » à l'aide de diverses méthodes (en ligne, en personne ou hybride), permettent à chaque participant d'être un apprenant. Les « pairs » concernés doivent être considérés comme des professionnels crédibles et dignes de confiance, ayant des connaissances spécifiques dans certains domaines d'intérêt liés au processus politique. Ces « pairs » sont en outre censés exprimer des opinions impartiales. Ils doivent comprendre les objectifs et les résultats attendus du processus et être prêts et aptes à partager ouvertement des informations, des connaissances, des pratiques et des idées. Dans la plupart des cas, l'apprentissage entre pairs est un processus axé sur les participants et peut se dérouler de manière formelle ou informelle.

L'apprentissage entre pairs s'est révélé être un mode d'échange très enrichissant. Il permet **aux ministères nationaux et aux organismes culturels d'explorer d'autres façons d'aborder les politiques en faveur de la créativité**, mais aussi d'identifier et d'examiner les modèles qui peuvent inspirer l'élaboration de cadres réglementaires pour résoudre les défis locaux et nationaux auxquels sont confrontés les secteurs culturels et créatifs. Une telle approche permet des discussions vives et franches sur les nouveaux domaines et processus politiques, facilite la création d'alliances stratégiques et de nouveaux réseaux et déclenche des réflexions et des actions stratégiques. Elle favorise également **une approche plus inclusive et participative de l'élaboration des politiques tout en favorisant la coopération Sud-Sud**. Pour être efficace, l'apprentissage entre pairs nécessite la participation d'experts et de professionnels des instances gouvernementales, de la société civile – y compris les associations professionnelles et les syndicats – et du secteur privé, ainsi qu'un dialogue entre ces parties prenantes afin de recueillir des points de vue différents sur l'élaboration de nouveaux cadres réglementaires ou de politiques dans le pays concerné.

**Les politiques en faveur de la créativité** renvoient au rôle du secteur public dans la conception et la mise en oeuvre de l'élaboration d'une approche systémique, de méthodes et d'outils pour la participation du public dans les ICC et leurs secteurs, afin de les positionner comme des pièces maîtresses de l'économie créative nationale et de renforcer l'écosystème créatif dans son ensemble. Ces politiques sont indispensables à la réussite des créateurs, des professionnels de la culture, des industries et des organisations créatives sur le marché national, régional et mondial, ainsi qu'à l'épanouissement de la diversité des expressions culturelles. Enfin, ces politiques reconnaissent le rôle essentiel de la culture et de la créativité en tant que moteurs de la croissance économique et du développement durable.

**La coopération Sud-Sud** repose sur l'hypothèse selon laquelle les pays qui sont géographiquement rapprochés sont souvent confrontés à des défis similaires qui peuvent être résolus par le partage d'informations, de connaissances et d'expériences d'autres pays ayant déjà élaboré des politiques pour y faire face. Les processus de conception et de formulation des politiques sont donc enrichis grâce à l'apprentissage entre pairs et à la coopération Sud-Sud. La similitude des contextes dans lesquels les ICC et leurs secteurs opèrent dans ces pays permet l'échange de connaissances et un apprentissage mutuel<sup>3</sup>. Ces échanges deviennent un outil puissant pour analyser les difficultés, les lacunes et les besoins, afin de concevoir des cadres réglementaires et politiques durables, informés et inclusifs, adaptés aux contextes locaux des pays.

3. Alors que la coopération Sud-Sud est souvent considérée comme la meilleure option entre pairs en raison des similitudes des contextes, **la coopération Nord-Sud et l'apprentissage entre pairs** peuvent également être mobilisés. Lors du déploiement du programme UE/UNESCO, plusieurs États membres de l'UNESCO partenaires ont aussi échangé avec des pays du Nord pour tirer parti d'autres bonnes pratiques.

## Qui sont les pairs qui participent à l'apprentissage entre pairs ?

Dans le contexte de l'apprentissage entre pairs pour l'élaboration ou la révision des cadres réglementaires et politiques en faveur des ICC et de leurs secteurs, il faut distinguer essentiellement deux types de pairs :

- **Pair à la recherche de connaissances** : pays qui lance le processus d'apprentissage entre pairs, en fixant les objectifs, les méthodes et les résultats attendus et en identifiant les homologues qui seront impliqués, aux niveaux national et international.
- **Pair fournisseur de connaissances** : pays identifié en tant que source de connaissances et d'expériences en raison de la similitude de son contexte national et/ou industriel ou de son cadre réglementaire ou politique, ou d'autres paramètres liés à la mise en œuvre du projet dans le pays à la recherche de connaissances.

Il est important de souligner que, dans le cadre du processus d'apprentissage entre pairs, **les termes pays fournisseur de connaissances et pays à la recherche de connaissances n'impliquent aucune forme de hiérarchie** et que le processus est fondé sur un échange mutuel de connaissances, d'expériences et d'informations. En outre, alors que le pays à la recherche de connaissances entreprend habituellement le processus d'apprentissage entre pairs seul, il peut y avoir plusieurs pays fournisseurs de connaissances.

L'apprentissage entre pairs pouvant être un long processus, **il est recommandé de former des équipes nationales solides** pour assurer l'efficacité et la réussite de sa mise en œuvre. Les membres des équipes nationales des pays à la recherche de connaissances et fournisseurs de connaissances peuvent comprendre des représentants :

- **des pouvoirs publics** et, plus particulièrement, des ministères chargés de la culture, de la créativité et d'autres thématiques relevant du champ d'application de l'apprentissage entre pairs, telles que, par exemple, le droit d'auteur et la propriété intellectuelle, les affaires sociales, le commerce, l'économie et les communautés autochtones, etc. ;
- **des professionnels, des experts, des responsables culturels, des artistes et des praticiens** provenant des différentes ICC et des secteurs correspondants (cinéma, médias, musique, affaires, etc.), ainsi que des associations et des réseaux ;
- **du milieu universitaire, des chercheurs et des formateurs** faisant office d'intermédiaires entre la théorie, la pratique et la recherche ;
- **d'organisations et d'institutions internationales et régionales**, ainsi que **des experts internationaux** qui apportent des points de vue extérieurs et qui possèdent des connaissances et des compétences suffisantes sur le sujet.

### CONSEIL

#### Les fournisseurs de connaissances participent à l'échange entre pairs pour les raisons suivantes :

- ils cherchent à partager leurs expériences et leurs connaissances et sont prêts à apprendre ;
- ils ont fait preuve de leur réussite ou d'un développement positif dans un pays et dans un domaine spécifique ;
- ils ont déjà travaillé avec les chercheurs de connaissances ;
- ils souhaitent explorer les possibilités de développement de marchés communs pour les biens et services culturels.

## Principes de l'apprentissage entre pairs

Dans le contexte des cadres réglementaires et politiques en faveur de la créativité et de la coopération Sud-Sud, le processus d'apprentissage entre pairs repose sur les principes directeurs suivants :

- **« À la demande ».** L'assistance par les pairs est fournie suite à une manifestation d'intérêt de la part du pair à la recherche de connaissances pour aider les ICC et leurs secteurs à faire face aux besoins et aux difficultés dans un contexte national et/ou local.
- **Renforcement des capacités et élaboration de politiques.** L'apprentissage entre pairs s'adresse aux fonctionnaires et aux intervenants de la société civile en leur offrant des méthodes de formation pratique et des conseils pour faciliter la conception de règlements, de stratégies, de politiques et de mesures pour les ICC et leurs secteurs.
- **Approche multipartite.** Pour être efficace, l'apprentissage entre pairs nécessite l'implication d'experts et de professionnels des instances gouvernementales, de la société civile, y compris les associations professionnelles et les syndicats, et du secteur privé, ainsi qu'un dialogue continu entre ces parties prenantes afin de recueillir une multitude de points de vue et d'expériences au fil des échanges.
- **Partenariat et collaboration.** Les pairs travaillent ensemble à l'obtention des connaissances recherchées.
- **Ouverture et environnement « sans risque ».** Les parties impliquées dans l'apprentissage entre pairs partagent leurs connaissances, leur expertise et leurs informations dans un environnement ouvert, sans intervention directe des médias.
- **Processus continu.** L'appui apporté par l'expertise des pairs et l'apprentissage entre pairs est un processus continu qui dépasse le cadre du projet et qui vise à atteindre des résultats à long terme.



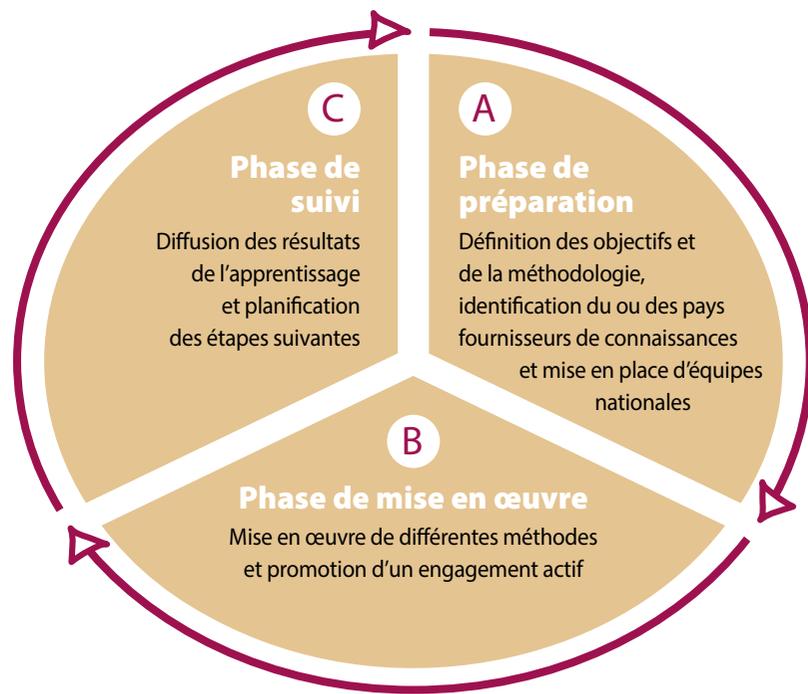
*L'apprentissage entre pairs ouvre nos esprits et offre la possibilité d'imiter les actions qui pourraient être appliquées dans nos pays, de travailler ensemble et de rechercher le meilleur bénéfice pour le secteur créatif et culturel.*

*Monica Salazar*

*Directrice, Bureau du vice-ministre costaricien de la Culture*

Le déploiement de l'apprentissage entre pairs pour soutenir la conception, l'élaboration et la formulation de politiques en faveur de la créativité et la coopération Sud-Sud devrait se faire en plusieurs phases et faire appel à divers formats et outils. Compte tenu de la variété des contextes et des outils disponibles, il n'y a pas de recette magique. Cela étant, la section suivante vous guidera à travers chaque phase de ce processus. Pour que l'apprentissage entre pairs soit efficace, il est recommandé d'adopter une stratégie itérative comprenant trois phases clés (voir la Figure 1) :

**Figure 1 • Phases clés du processus d'apprentissage entre pairs**



## A Phase de préparation

Pour être efficace, l'apprentissage entre pairs nécessite une préparation approfondie. Au cours de cette phase, il est important que le pays à la recherche de connaissances définisse **une demande spécifique reposant sur des objectifs clairs**. C'est également au cours de cette phase que les membres de l'équipe nationale et les pairs sont sélectionnés. Bien que l'apprentissage entre pairs diffère d'un contexte à l'autre, il sera probablement plus efficace si ce que les pairs sont censés apprendre les uns des autres est clairement défini au cours de la phase initiale du processus. Bien que l'apprentissage entre pairs se doive d'être **flexible et adaptable**, l'expérience a montré qu'il est plus facile d'attirer des pairs fournisseurs de connaissances si les objectifs d'apprentissage sont clairement définis dès le départ.

**Le pair à la recherche de connaissances** doit réaliser les étapes clés suivantes dans le cadre de la préparation :

- ▲ **Évaluation diagnostique**, dans le pays à la recherche de connaissances, de la situation et des défis à relever pour élaborer des politiques et/ou des cadres réglementaires en faveur de la créativité.
- ▲ Mise en place d'une **équipe nationale** qui participera ensuite à l'ensemble du processus. Il est important de mettre en place une équipe dotée des compétences appropriées et d'une expérience suffisante dans les domaines concernés, de savoir-faire compatibles, de capacités de réflexion innovantes et de la motivation nécessaire pour s'engager dans le processus d'apprentissage. Il convient de prévoir des ressources financières et humaines suffisantes pour mettre en œuvre l'ensemble du processus d'apprentissage entre pairs, et de veiller à l'**équilibre entre les genres** au sein de l'équipe en incluant des femmes et des organisations de femmes.
- ▲ Définition d'un **plan de travail** initial décrivant les objectifs clés, en concertation avec l'équipe nationale. Raisonner « à l'envers » – en commençant par ce que vous voulez réaliser avant de définir les étapes à déployer pour y arriver. Soyez rationnel dans la définition de vos objectifs et définissez des paramètres réalistes et réalisables. Veillez à ce que toutes les personnes impliquées dans le processus les acceptent, et/ou modifiez-les si nécessaire.

▲ **Identification des pairs fournisseurs de connaissances** : identifiez les pays partenaires et sélectionnez les institutions et les experts nationaux et internationaux qui participeront à l'apprentissage entre pairs.

- Recueillez les données disponibles par le biais de recherches documentaires et de bases de données existantes recensant les projets et politiques de coopération internationale dans le domaine de la culture et de la créativité, telles que *la base de données des projets du FIDC de l'UNESCO* et la *plateforme de suivi des politiques de l'UNESCO*. Identifiez les exemples de réussite ou de bonnes pratiques, ainsi que les secteurs créatifs dynamiques dans le domaine politique sur lequel vous travaillez. Cherchez à obtenir autant d'informations que possible sur les pairs susceptibles d'être sélectionnés en tant que fournisseurs de connaissances.

#### CONSEIL

Bien qu'il soit courant d'identifier des pays ayant des contextes similaires en matière de politiques et de législation, de ressources disponibles et de contexte géopolitique, envisagez également des échanges entre pairs avec des pays ayant des contextes diversifiés, dans la mesure où cette approche peut être enrichissante pour l'ensemble des parties.

- Mobilisez les contacts et les réseaux des membres de votre équipe nationale pour identifier des pairs.
- Favorisez une approche officielle/institutionnelle pour inviter le ou les pays fournisseurs de connaissances et, si possible, impliquer des organisations régionales ou internationales. Contactez les pairs fournisseurs de connaissances sélectionnés pour en savoir plus sur leur motivation à participer au processus d'apprentissage entre pairs et leur disponibilité.
- Outre l'identification de pairs institutionnels, envisagez de contacter des représentants du secteur culturel tels que d'autres parties prenantes et bénéficiaires des mesures et politiques élaborées ou en cours d'élaboration dans les pays susceptibles de fournir des connaissances.

#### CONSEIL

Veillez à ce que les pairs fournisseurs de connaissances soient habilités à partager des connaissances et à s'engager efficacement dans l'apprentissage entre pairs.

▲ **Examen du plan de travail avec les pairs fournisseurs de connaissances** sélectionnés.

- Réfléchissez aux méthodes d'apprentissage entre pairs que vous utiliserez et aux raisons de ce choix. Harmonisez et synchronisez, dans la mesure du possible, les méthodes en ligne et en personne. Établissez des canaux de communication et déterminez une limite de durée pour les sessions.
- Convenez à l'avance des bases et des principes éthiques qui devraient sous-tendre la méthodologie de l'apprentissage entre pairs.
- Organisez une réunion de diagnostic et assurez-vous que le ou les pays fournisseurs de connaissances approuvent le plan de travail. Veillez à ce que chaque fournisseur de connaissances valide le plan de travail proposé, dispose de suffisamment de temps et de ressources à allouer à l'apprentissage entre pairs et comprenne qu'il s'agit d'un processus interactif. Identifiez les problèmes, les lacunes, les sujets, les domaines de recherche, les tendances et les résultats attendus avec l'ensemble des pays engagés dans le processus et procédez à une analyse de la situation pour mieux comprendre les similitudes et les différences entre le chercheur et le ou les fournisseurs de connaissances.

▲ Enfin, évaluation des **risques possibles et mesures d'atténuation des risques** en tirant des leçons des erreurs précédentes (voir liste p.15).

#### Outils et méthodes pouvant être utilisés pendant cette phase :

- Réunion de diagnostic
- Échange de documents et d'autres données secondaires
- Échange d'informations et communication en ligne
- Enquêtes et autres méthodes de collecte de données primaires

## B Phase de mise en œuvre

Une fois que les équipes ont été constituées des deux côtés, l'apprentissage entre pairs proprement dit peut commencer. Vous avez alors le choix entre différents formats. Le nombre d'échanges variera et il est important de fixer des objectifs réalistes pour la méthode à utiliser dans le cadre du processus d'apprentissage entre pairs. Celle-ci devrait être structurée autour d'un **environnement ouvert** et permettre le **partage mutuel** d'idées, de connaissances et d'expériences relatives aux politiques, aux pratiques et aux études de cas dans le cadre du projet.

Vous trouverez ci-dessous une série de conseils à garder à l'esprit pendant les sessions d'apprentissage entre pairs :

- ▲ Identifiez un **modérateur/animateur** professionnel expérimenté selon la méthode d'apprentissage entre pairs choisie, en ligne et/ou en personne. Les experts internationaux sont souvent bien placés pour fournir une perspective neutre et peuvent aider lors de questions sensibles qui peuvent survenir au cours des discussions. A cet égard, la *Banque d'expertise UE/UNESCO* offre une liste d'experts internationaux dont l'expertise peut être mise à profit pour contribuer à un apprentissage efficace entre pairs.
- ▲ Avant les sessions, **transmettez l'ordre du jour et les résultats attendus** à tous les participants, en leur rappelant l'heure, la durée, le lieu et les modalités de la session, en ligne ou en personne.
- ▲ Désignez un **secrétaire chargé de prendre des notes** ou décidez d'autres moyens de consigner les points clés de la session. Veillez à ce que ces notes soient partagées avec l'ensemble des participants après chaque session d'apprentissage entre pairs.

### CONSEIL

Veillez à ce qu'une synthèse des points clés soit mise à disposition des participants et puisse servir de référence pour la formulation de la stratégie ou de la politique, et à ce qu'une présentation orale soit organisée pour les parties prenantes concernées dans le pays à la recherche de connaissances.

- ▲ Créez un **environnement ouvert et sans risque** et évitez d'adopter une approche « descendante ».
- ▲ Veillez à ce que l'**approche soit interactive** en engageant tous les participants de manière égale et en encourageant la créativité, l'écoute active et la collaboration pendant les interactions.
- ▲ **Combinez des sessions fermées**, réservées à des participants sélectionnés, et **des sessions ouvertes au grand public**.

### CONSEIL

N'oubliez pas de faire preuve de flexibilité et de tenir compte de l'évolution des contextes et des secteurs culturels.

- ▲ **Tenez compte de votre contexte local.** N'oubliez pas que l'objectif n'est pas de reproduire des modèles ou de copier ce qu'a fait un autre pays, mais de rechercher l'inspiration et les pistes de réflexion et d'action politique qui pourraient s'avérer intéressantes à la lumière du contexte national.
- ▲ Si nécessaire, définissez la date et l'heure de la ou des prochaines sessions d'apprentissage entre pairs.

### CONSEIL

Faites preuve de clarté et de simplicité et minimisez les besoins administratifs et les coûts.

### Outils et méthodes pouvant être utilisés pendant cette phase :

- Ateliers
- Tables rondes
- Groupes de réflexion
- Coaching et mentorat
- Visites d'échange (en personne)
- Webinaires et forums ouverts
- Groupes de réflexion et de discussion modérés

## C Phase de conclusion et de suivi

Une fois que l'équipe du pays à la recherche de connaissances considère qu'elle a reçu suffisamment d'expertise et d'informations de la part des pairs fournisseurs de connaissances, la dernière phase du processus d'apprentissage entre pairs peut commencer. Au cours de cette phase, l'équipe à la recherche de connaissances devrait se concentrer sur l'identification des actions de suivi concrètes à mettre en œuvre avec l'équipe nationale.

C'est là qu'elle planifiera les prochaines étapes nécessaires pour atteindre l'objectif final du projet, à savoir l'élaboration de politiques et/ou de cadres réglementaires en faveur de la créativité. Faites preuve de patience, car l'élaboration et la révision des politiques en faveur de la créativité nécessitent des délais qui dépassent la durée de l'activité d'apprentissage entre pairs.

Conseils à suivre au cours de cette phase **avec vos pairs fournisseurs de connaissances** :

- ▲ **Interrogez-vous sur les enseignements tirés.** Menez une session de suivi pour obtenir les commentaires des parties prenantes et pour réfléchir au processus d'apprentissage entre pairs.
- ▲ **Échangez vos contacts pour soutenir le réseautage** et, le cas échéant, identifier de futures possibilités de coopération.

Conseils à suivre au cours de cette phase **avec l'équipe de votre pair à la recherche de connaissances** :

- ▲ **Interrogez-vous sur les résultats et les effets internes.** Résumez les résultats de l'apprentissage entre pairs et discutez-en avec l'équipe nationale. Essayez de quantifier les effets concrets de la réalisation des résultats attendus.
- ▲ **Communiquez.** Utilisez les réseaux et les associations des membres de l'équipe nationale et des parties prenantes pour faire connaître les résultats de l'apprentissage entre pairs. Impliquez les médias pour que les résultats soient diffusés largement.
- ▲ **Recueillez les avis et les commentaires des autres membres du secteur culturel.** Il peut être utile de partager les enseignements tirés des pairs fournisseurs de connaissances avec d'autres parties prenantes du secteur culturel, pour donner à chaque voix une chance d'être entendue.
- ▲ **Poursuivez le processus.** Travaillez avec l'équipe à la définition des prochaines étapes afin d'atteindre les résultats attendus initiaux et de vous assurer que les mesures stratégiques se poursuivent au-delà de l'apprentissage entre pairs proprement dit.



*Plus nous échangeons  
et collaborons, plus  
nous sommes unis.*

*Timothy Owase*

*Directeur général,  
Commission kényane  
du film*

### CONSEIL

Gardez à l'esprit que l'appui apporté par l'expertise des pairs et l'apprentissage entre pairs est un processus continu qui vise à atteindre des résultats à long terme.

### Outils et méthodes pouvant être utilisés pendant cette phase :

- **Tables rondes**
- **Webinaires et forums ouverts**
- **Conférences publiques**
- **Questionnaires d'évaluation**
- **Groupes de réflexion**
- **Outils en ligne pour recueillir des avis collectifs**
- **Partenariats avec les médias**

# Obstacles et risques possibles de l'apprentissage entre pairs sur les politiques en faveur de la créativité

Comme tout processus impliquant un grand nombre de personnes, l'apprentissage entre pairs peut être confronté à des difficultés dues à des facteurs internes et externes. Lors de l'élaboration du plan de risque pendant la phase de préparation, essayez d'anticiper ce qui pourrait mal se passer et pensez aux mesures d'atténuation des risques qui devraient être intégrées à la préparation de l'apprentissage entre pairs pour vous permettre de faire face aux changements et aux défis à relever. Le tableau ci-dessous donne un bref aperçu des obstacles possibles à prendre en considération.

**Tableau 1 • Obstacles possibles à l'apprentissage entre pairs**

Politique	Communication	Logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instabilité politique et économique globale dans les pays concernés.</li> <li>● Instabilité des fonctionnaires de l'administration publique aux niveaux supérieur et intermédiaire du processus de prise de décisions.</li> <li>● Complexité de l'écosystème des secteurs culturels et créatifs et multiplicité des acteurs au sein de cet écosystème.</li> <li>● Incompatibilité des intérêts, des besoins et des objectifs des différents représentants des secteurs concernés (secteur public, secteur privé et société civile).</li> <li>● Méfiance entre les différentes parties prenantes concernées et incompréhension/connaissance insuffisante des spécificités des ICC et de leurs secteurs.</li> <li>● Insuffisance des retours des ICC et de leurs secteurs sur le travail des administrations publiques.</li> <li>● Difficulté des administrateurs publics à prendre des risques et à mettre en place de nouvelles idées.</li> <li>● Lourdeur et lenteur des processus de prise de décisions.</li> <li>● Manque de compétences et de capacités pour impliquer un représentant des ICC et de leurs secteurs dans le processus participatif de prise de décisions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discordance de la communication entre les institutions en raison de divergences dans leurs procédures internes et leurs processus de prise de décisions.</li> <li>● Limitations des méthodes d'apprentissage en ligne (par rapport aux sessions d'apprentissage en personne).</li> <li>● Difficultés liées à l'utilisation d'outils numériques pour la gestion interne des projets en raison d'une forme de résistance ou d'un manque de compétences.</li> <li>● Caractère informel des discussions en raison de la nécessité d'un environnement « sans risque » et de l'absence d'enregistrement.</li> <li>● Difficultés liées à la définition et à la communication de résultats tangibles spécifiques, étant donné que l'apprentissage entre pairs est un processus.</li> <li>● Difficulté des praticiens des ICC et de leurs secteurs à comprendre le langage politique et à « digérer » les documents de politique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instabilité ou lenteur des connexions à Internet et coût élevé des communications numériques.</li> <li>● Difficultés de synchronisation des méthodes d'apprentissage entre pairs en temps réel (selon l'activité des parties prenantes concernées).</li> <li>● Changements dans la composition des équipes.</li> <li>● Barrière de la langue.</li> <li>● Manque de temps pour l'ensemble du projet et de financements pour poursuivre l'apprentissage entre pairs à l'issue du projet.</li> </ul>

# Résultats de l'apprentissage entre pairs

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des résultats précis qui peuvent être atteints suite à la mise en œuvre de l'apprentissage entre pairs afin de renforcer les cadres réglementaires et les politiques pour les ICC et leurs secteurs. Ces résultats peuvent servir de guide pour définir le type de résultats à atteindre en incluant l'apprentissage entre pairs dans les futurs projets ou processus visant à élaborer, à concevoir et à mettre en œuvre des cadres réglementaires et politiques pour les ICC et leurs secteurs.

**Tableau 2 • Résultats précis de l'apprentissage entre pairs**

Niveau politique	Niveau des ICC et de leurs secteurs	Effets de croisement et retombées
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Établissement de règlements, de stratégies et de documents de politique solides et éclairés.</li> <li>● Meilleure compréhension de l'écosystème global dans lequel opèrent les ICC et leurs secteurs.</li> <li>● Renforcement de la sensibilisation aux enjeux politiques pertinents pour les ICC et leurs secteurs, mais aussi de la confiance, de la motivation et de l'inspiration pour porter des changements de politique.</li> <li>● Acquisition de connaissances pratiques sur des approches et des méthodes efficaces pour élaborer et mettre en œuvre des cadres réglementaires et des politiques pour les ICC et leurs secteurs.</li> <li>● Amélioration des ressources et de l'environnement politique pour élaborer, rédiger et mettre en œuvre des cadres réglementaires et des politiques pour les ICC et leurs secteurs.</li> <li>● Développement de réseaux et de communautés de pratique aux niveaux régional et international.</li> <li>● Amélioration de l'évaluation et du suivi des politiques grâce à l'inventaire critique des mesures mises en œuvre et des résultats obtenus jusqu'à présent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suppression des silos et prise de conscience par les parties prenantes du fait que leurs problèmes, qui semblent uniques, sont en fait partagés par leurs homologues dans d'autres contextes.</li> <li>● Création de synergies entre les parties prenantes des ICC et de leurs secteurs au niveau régional/international.</li> <li>● Renforcement des processus associatifs dans les secteurs culturels et rupture de l'inertie institutionnelle.</li> <li>● Amélioration du système de distribution des biens et services culturels dans des secteurs spécifiques (tels que le cinéma ou la musique, par exemple) aux niveaux national, régional et/ou international.</li> <li>● Établissement de nouvelles plateformes, de nouveaux réseaux et de nouveaux lieux de coopération aux niveaux régional et/ou international.</li> <li>● Mobilisation d'efforts et de ressources dans les ICC et leurs secteurs pour faire pression sur les décideurs politiques.</li> <li>● Exploration des possibilités de collaboration entre les pays impliqués dans une ICC spécifique (telle que le cinéma ou la musique, par exemple).</li> <li>● Identification de nouveaux modèles commerciaux pour les ICC et leurs secteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Meilleure compréhension des objectifs et des livrables intermédiaires et finaux du projet.</li> <li>● Renforcement des capacités et des compétences techniques des organisations publiques et de la société civile en ce qui concerne les ICC et leurs secteurs.</li> <li>● Comblement des lacunes en matière d'information sur les politiques, la recherche et les pratiques.</li> <li>● Meilleure communication entre les trois secteurs : public, privé et société civile.</li> <li>● Meilleure coordination entre les ministères de la Culture et d'autres ministères « centraux » (tels que les ministères des Affaires sociales, du Développement régional, de l'Économie ou du Commerce).</li> <li>● Garantie de la pérennité de certains domaines du projet une fois celui-ci terminé.</li> <li>● Émergence de synergies et d'occasions d'apprentissage entre pairs dans d'autres domaines politiques et/ou culturels.</li> <li>● Facilitation des échanges diplomatiques et culturels entre pays au niveau institutionnel.</li> <li>● Lancement de projets pratiques de collaboration pratiques dans les ICC et leurs secteurs.</li> </ul>

# Facteurs de réussite de l'apprentissage entre pairs

Cette section présente une synthèse des facteurs de réussite qu'il convient de garder à l'esprit lors de la mise en œuvre de l'apprentissage entre pairs sur l'élaboration de politiques en faveur de la créativité. Ceux-ci peuvent servir de liste de vérification à l'équipe nationale tout au long du processus de travail entre pairs.

- ▲ **Préparation.** Il est important de s'engager dans l'apprentissage entre pairs seulement une fois que les besoins du pays à la recherche de connaissances ont été clairement définis. Il s'agit généralement du résultat de l'évaluation diagnostique effectuée pendant la phase de préparation de l'apprentissage entre pairs.
- ▲ **Analyse en amont des besoins des communautés et application d'une approche collaborative** dans le but d'amorcer un processus conjoint d'élaboration de politiques, de règlements et de programmes tenant compte des points de vue et des besoins des communautés.
- ▲ **Mise en place des équipes nationales fortes.** Il est tout aussi important d'identifier correctement les partenaires et les experts fournisseurs de connaissances au niveau national que d'identifier correctement les fournisseurs de connaissances internationaux.
- ▲ **Diversité et inclusion.** Dans de nombreux cas, la nature transversale des sujets de l'apprentissage entre pairs requiert la participation d'unités administratives de différents ministères et organismes publics, ainsi que de la société civile et du secteur privé. Il est important de veiller à ce que toutes les voix des secteurs culturels soient représentées, y compris celles des femmes, des jeunes et des groupes sous-représentés.
- ▲ **Implication et équilibre.** Faites participer les décideurs nationaux et/ou locaux à toutes les phases du processus d'apprentissage entre pairs. Équilibrez les intérêts des représentants du gouvernement avec les intérêts et les besoins de l'ensemble des autres parties prenantes de la société civile et du secteur privé.
- ▲ **Appropriation et adhésion.** Avant de mettre en œuvre l'apprentissage entre pairs, assurez-vous d'obtenir l'adhésion des institutions et des responsables politiques des pays à la recherche de connaissances comme des pays fournisseurs de connaissances, afin qu'ils consacrent du temps et des ressources au processus. Encouragez l'adhésion du pays fournisseur de connaissances en convenant du plan de travail.
- ▲ **Méthodologies appropriées.** Dans la mesure du possible, optez pour des modèles d'apprentissage hybrides (en ligne et en personne) et préparez des documents d'apprentissage à l'intention des parties prenantes tels que des présentations, des brochures et des guides pour les aider à comprendre le projet et à s'impliquer.
- ▲ **Sollicitation d'experts internationaux** ou d'organisations régionales et internationales qui donneront un avis neutre. Ces parties prenantes peuvent intervenir en tant que fournisseurs de connaissances, mais aussi en tant que modérateurs/animateurs.
- ▲ **Relations personnelles et communication ouverte.** Assurez une communication transparente et efficace tout au long du processus d'apprentissage entre pairs et encouragez la participation et l'écoute active. Étudiez les moyens de mettre de côté les obstacles professionnels officiels pendant l'apprentissage entre pairs.
- ▲ **Diffusion régulière des informations et des résultats** auprès des homologues nationaux et internationaux, pour marquer votre reconnaissance et pour stimuler un engagement continu.
- ▲ **Mesures et statistiques.** Tirer parti des indicateurs quantitatifs, des données statistiques et des analyses pour le projet en question peut contribuer à l'efficacité de l'apprentissage entre pairs.
- ▲ **Accueil de nouvelles idées, en tenant compte du contexte local.** Au cours des sessions d'apprentissage entre pairs, cherchez l'inspiration et adoptez les nouvelles idées partagées tout en gardant à l'esprit la portée originale du projet, l'ordre du jour initial et les résultats attendus. Il est important de ne pas simplement reproduire ce qu'a fait le fournisseur de connaissances, mais bien de tenir compte de votre contexte local.

## Avantages à long terme de l'apprentissage entre pairs

L'apprentissage entre pairs présente de multiples avantages à long terme. Il peut influencer les processus d'élaboration des politiques et orienter des politiques, règlements et mesures durables en faveur de la créativité. Il élargit la mise en œuvre de politiques participatives, renforce l'engagement et l'interaction entre les pairs au-delà des échanges et pourrait avoir des retombées pour d'autres réseaux et organisations internationales. La figure ci-dessous illustre les principaux avantages à long terme de l'apprentissage entre pairs.

**Figure 2 • Avantages à long terme de l'apprentissage entre pairs pour les politiques en faveur de la créativité et la coopération Sud-Sud**

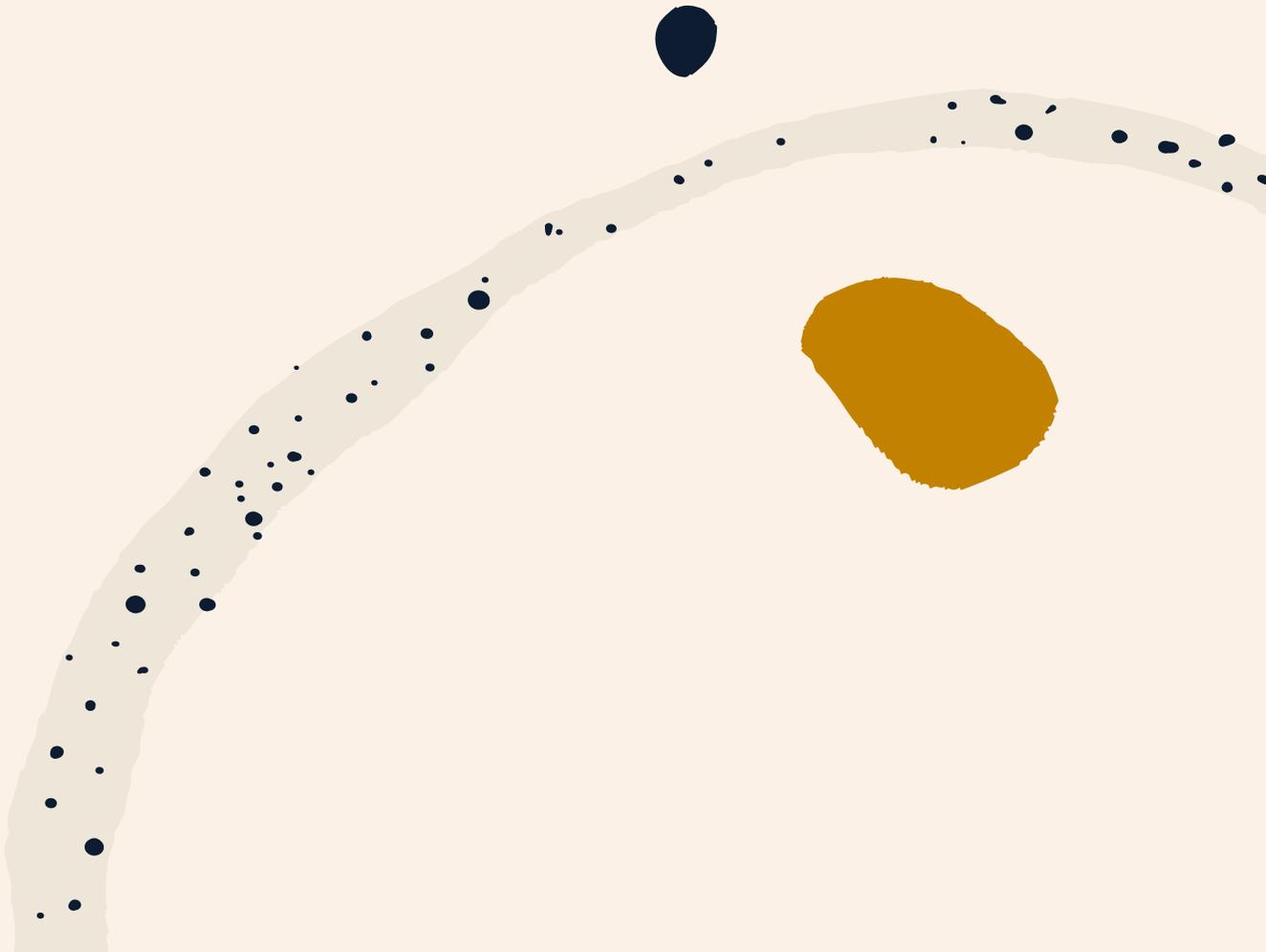




*Nous avons bien compris, au cours du processus d'apprentissage entre pairs, que nos relations les uns avec les autres sont continues, et que nous pourrions certainement compter les uns sur les autres à l'avenir, quand et où cela sera nécessaire.*

*Letitia Ouko*

*Directrice des communications, Commission kényane du film*



# Promouvoir les politiques et la coopération en faveur de la créativité

## GUIDE SUR L'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS

La Convention de 2005 de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, ratifiée par plus de 150 pays ainsi que l'Union européenne, fournit **un cadre pour des systèmes de gouvernance de la culture éclairés, participatifs et transparents** qui vise à renforcer les industries culturelles et créatives (ICC) et les secteurs correspondants, ces derniers étant reconnus pour leur rôle dans la réalisation de l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable.

Ce guide sur l'apprentissage entre pairs a été conçu pour contribuer au processus de création, de renforcement et de mise à jour de l'environnement politique qui soutient les ICC et leurs secteurs aux niveaux local et national. Il fournit aux décideurs politiques, aux représentants de la société civile, aux praticiens de la culture et autres parties prenantes des conseils pratiques, étape par étape, pour la conception et la mise en œuvre d'un apprentissage entre pairs avec les fournisseurs de connaissances lors de l'élaboration de cadres réglementaires, politiques et stratégiques en faveur de la créativité.

Ce guide est un effort collectif développé dans le cadre du programme UE/UNESCO « Appui aux nouveaux cadres réglementaires visant à renforcer les industries culturelles et créatives et la promotion de la coopération Sud-Sud » mis en œuvre dans 12 États membres de l'UNESCO entre 2018 et 2022.



**unesco**

Diversité  
des expressions culturelles



Financé par  
l'Union européenne