

Directives pour un Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel :

Mise en œuvre d'une approche d'apprentissage participatif
et adaptatif pour la mise à l'échelle

Un laboratoire de mise à l'échelle en temps réel (RTSL) est une approche participative de recherche-action visant à soutenir la mise à l'échelle¹ de l'impact, développée par le Centre pour l'éducation universelle (CEU) de Brookings en collaboration avec des institutions locales du monde entier. Le RTSL a été développé pour être utilisé dans le secteur de l'éducation, bien qu'il puisse être adapté pour soutenir les processus de mise à l'échelle dans d'autres secteurs. Ce guide est destiné aux praticiens, aux décideurs politiques, aux bailleurs de fonds et aux chercheurs engagés dans la mise à l'échelle et le maintien de l'impact d'une initiative dans le secteur de l'éducation ou dans un autre secteur social.

Un RTSL est un processus permettant de documenter, d'apprendre et de soutenir, en collaboration, les efforts continus de mise à l'échelle et de durabilité de l'impact d'une initiative.² Un RTSL combine la documentation et l'analyse continues du parcours de mise à l'échelle avec une série de réunions et d'ateliers en présentiel et virtuels qui rassemblent un groupe diversifié de parties prenantes clés pour planifier collectivement une mise à l'échelle durable, discuter et réfléchir sur les défis et les opportunités rencontrés au fur et à mesure qu'ils se présentent, et développer et tester des adaptations et des corrections de trajectoire des stratégies de mise à l'échelle à travers un processus d'apprentissage itératif. Le laboratoire offre des possibilités concrètes d'apprentissage et d'échange entre pairs, tout en générant des connaissances sur le « comment » de la mise à l'échelle de l'impact. De nombreuses autres ressources de mise à l'échelle développées par le CEU peuvent être utilisées en conjonction avec le processus RTSL.³



Pourquoi un Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel ?

Les recherches précédentes menées par le CEU⁴ et la littérature⁵ plus large sur la mise à l'échelle ont identifié les défis communs de mise à l'échelle auxquels sont confrontés les acteurs de l'éducation à travers les contextes et les domaines d'intérêt - dont certains sont partagés par d'autres secteurs. Il s'agit notamment d'un manque d'utilisation de preuves dans la prise de décision, des possibilités limitées pour ceux qui sont impliqués dans la mise en œuvre d'une initiative de faire une pause, de réfléchir et de faire des ajustements basés sur l'apprentissage et le fait que beaucoup de ceux qui sont engagés dans la mise à l'échelle travaillent de

manière isolée et bénéficiaient de partager des expériences avec des pairs et de résoudre les problèmes en collaboration. En outre, la recherche et l'expérience pratique démontrent que la mise à l'échelle n'est pas un processus linéaire, mais qu'elle nécessite une itération et des adaptations permanentes pour s'adapter aux différents contextes et aux besoins locaux, des mécanismes pour traiter les problèmes et les opportunités au fur et à mesure qu'ils se présentent, et un espace pour des corrections de trajectoire basées sur des données. L'approche RTSL a été conçue spécifiquement pour répondre à ces besoins de mise à l'échelle.

1. Dans ce document, la mise à l'échelle fait référence à une gamme d'approches qui étendent et approfondissent l'impact des interventions éducatives, conduisant à des améliorations durables dans la vie des gens.
2. Le terme « initiative » est utilisé ici au sens large, ce qui peut inclure un programme, une politique, une approche, une idée ou une pratique.
3. Voir : www.brookings.edu/scalingtools
4. Jenny Perlman Robinson et Rebecca Winthrop avec Eileen McGivney, « Millions Learning: Scaling Up Quality Education in Developing Countries », (Washington DC : Brookings Institution, 2016).
5. Les papiers de mise à l'échelle de référence incluent : Rogers (1962), Myers (1984), Uvin, et Miller (1994), Moore (1999), Samoff et al. (2001), Coburn (2003), ExpandNet, MSI, et l'Organisation Mondiale de la Santé (2007), Hartmann et Linn (2008), ExpandNet et l'Organisation Mondiale de la Santé (2011), Dembélé et al (2011), et Chandy et al. (2013).



Quels sont les principes clés de l'approche d'un Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel ?

L'approche RTSL a été élaborée à partir de recherches poussées et s'inspire de la littérature fondamentale sur la mise à l'échelle, de l'impact collectif et des mécanismes d'apprentissage adaptatif, ainsi que d'un large éventail de méthodologies et de cadres connexes, tels que la science de l'amélioration, la pensée systémique et la gestion du changement. Elle a été appliquée et affinée par des organisations et des institutions dans un certain nombre de pays à revenu faible ou intermédiaire au cours des dernières années. L'approche RTSL est fondée sur les principes fondamentaux de mise à l'échelle suivants :⁶

- **Axé sur les problèmes et centré sur l'utilisateur** : Le processus RTSL offre un espace structuré et neutre permettant à divers acteurs locaux d'identifier un problème urgent et d'explorer comment l'initiative visée peut s'attaquer aux causes profondes du problème, plutôt que de mettre à l'échelle une initiative prédéterminée.⁷
 - **Approche systémique** : Le RTSL considère le changement d'échelle à travers le prisme des systèmes dans leur ensemble et l'interaction des relations en leur sein, la dynamique du pouvoir, les normes et les incitations, plutôt que de considérer les composants individuels de manière indépendante. En tant que telle, l'approche se concentre sur la mise en œuvre et le maintien d'un changement dans le système, plutôt que sur la croissance d'un projet particulier.
 - **Facteurs politiques et techniques** : Le processus RTSL se concentre sur l'identification et l'adaptation des initiatives et
- des voies d'accès à l'échelle qui sont politiquement, économiquement, financièrement et socialement réalisables dans le contexte local, en reconnaissant que les stratégies techniques visant à maximiser l'efficacité sont insuffisantes pour maintenir l'impact à grande échelle.
- **Participation de multiples parties prenantes** : La mise à l'échelle durable des initiatives nécessite une "coalition gagnante" de divers acteurs pour faire avancer le changement. Le RTSL rassemble des parties prenantes ayant des perspectives et des expériences diverses pour planifier la mise à l'échelle, identifier les obstacles structurels qui entravent la mise à l'échelle et s'attaquer aux causes sous-jacentes du système qui affectent la mise à l'échelle.
 - **Orientation adaptive et données pour l'apprentissage** : Le RTSL utilise un processus itératif de test, d'affinage et d'ajustement des stratégies de mise à l'échelle en fonction des données et des nouvelles connaissances, avec des pauses périodiques de réflexion en groupe délibérément intégrées.⁸
 - **Apprentissage et échange entre pairs** : Un aspect important du RTSL est l'engagement avec une communauté d'apprentissage mondiale, nationale et/ou locale de ceux et celles qui sont engagés dans un processus de mise à l'échelle pour partager des expériences, réfléchir à des défis et des opportunités communs et résoudre collectivement les problèmes.⁹



Quand est-ce qu'un Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel peut-il être utile ?

La mise à l'échelle constitue un processus à long terme et progressif, et un RTSL n'est probablement pas utile à chaque étape. Un RTSL n'est pas adapté à une situation où les par-

ties prenantes explorent la question de « quoi » mettre à l'échelle, recherchant des innovations ou initiatives pilotes, ou envisageant des efforts n'ayant pas encore une vision

6. Ces principes fondamentaux sont développés plus en détail dans le rapport : Jenny Perlman Robinson et Molly Curtiss, « Millions Learning Real-time Scaling Labs: Designing an adaptive learning process to support large-scale change in education », (Washington, DC : Brookings Institution, 2018).

7. Leni Wild, David Booth, Clare Cummings, Marta Foresti, et Joseph Wale, « Adapting development: Improving services to the poor », (Londres, Royaume Uni: Overseas Development Institute, 2015).

8. Katherine Haugh et Monalisa Salib, « What difference does collaborating, learning, and adapting make to development? Key findings from our literature review », (Washington DC: USAID, 2017).

9. Bien qu'il existe de nombreux moyens de s'engager dans ce type d'apprentissage et d'échange de connaissances entre pairs, la Communauté de Pratique Mondiale sur la Mise à l'Echelle des Résultats du Développement est une communauté d'apprentissage ouverte, principalement virtuelle, axée sur les questions d'échelle et de changement de systèmes, avec neuf groupes de travail thématiques et sectoriels actuels : <https://www.scalingcommunityofpractice.com/>.

claire concernant leur mise en oeuvre. Un RTSL est plus utile une fois la mise à l'échelle en cours pour examiner les questions sur la manière de faire progresser le processus et de répondre aux défis et aux contraintes lorsqu'ils surviennent.

Un RTSL peut s'avérer particulièrement utile aux étapes suivantes d'un processus de changement d'échelle :

- Lorsque l'on cherche à étendre et à approfondir l'impact d'une initiative efficace et à créer un changement durable au sein d'un système, plutôt que de mettre en œuvre un projet pluriannuel puis de passer à autre chose.
- Lorsque l'on cherche à en savoir plus sur le processus de changement d'échelle, à renforcer les capacités en matière de changement d'échelle et de systèmes, et à documenter le "comment" du proces-

sus de changement d'échelle - et non pas les résultats finaux seulement.

- Lorsque le processus de mise à l'échelle d'une initiative implique de multiples parties prenantes de divers secteurs, dont chacune d'entre elles pourraient avoir des objectifs ou des incitations différents en matière de mise à l'échelle.

Un RTSL n'est pas destiné à être un exercice académique autonome, mais plutôt une approche d'apprentissage collectif et d'amélioration continue qui soutient les progrès vers le(s) objectif(s) de mise à l'échelle d'une initiative éducative existante. Un laboratoire de mise à l'échelle est destiné à aider et à soutenir les efforts en cours pour répondre durablement à un défi urgent par la mise à l'échelle d'une initiative éducative en offrant un processus structuré et systématique pour planifier, réfléchir et progresser vers les objectifs de mise à l'échelle et affiner les stratégies de mise à l'échelle.



Comment lancer et diriger un processus de Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel ?

Un processus RTSL peut être initié et dirigé par une variété d'institutions différentes : l'institution ou l'organisation à l'origine de l'initiative concernée (ONG, gouvernement, entreprise sociale ou secteur privé), l'institution qui adopte ou met à l'échelle l'initiative, une institution qui finance la mise en œuvre ou le processus de mise à l'échelle, un acteur tiers neutre tel qu'une institution ayant une expertise en matière de mise à l'échelle, ou une combinaison travaillant en partenariat. Indépendamment de l'institution ou des institutions initiatrices et facilitatrices, il est essentiel que (1) le processus soit fortement ancré dans le contexte local, et (2) les acteurs gouvernementaux clés soient activement engagés dans le processus RTSL, étant donné le rôle central que joue le gouvernement dans la mise à l'échelle et la pérennisation des initiatives éducatives.

L'intention de la RTSL n'est pas de dupliquer les groupes existants ou de travailler en parallèle avec les systèmes actuels, mais plutôt de mettre en œuvre une approche collaborative et systématique de la mise à l'échelle et du changement de système plus large. Le RTSL peut être intégré dans des structures existantes, telles que des groupes de travail, des communautés de pratique ou des structures de gouvernance existantes, ou peut être établi en tant que groupe autonome. Il existe des compromis inhérents à ces différentes approches : L'intégration d'un processus RTSL dans des mécanismes ou des structures existants peut être plus avantageuse pour développer l'adhésion et l'engagement continu des principales par-

ties prenantes, réduire la duplication potentielle des activités ou l'impression que le groupe « part de zéro », et assurer la durabilité de l'approche RTSL au sein du système. Cependant, la mise en place du RTSL en tant que structure autonome peut permettre au laboratoire d'être plus agile et de répondre plus rapidement aux changements dans l'écosystème de l'éducation, d'éviter certains des défis des grandes bureaucraties, et de mieux permettre au RTSL de perturber le statu quo avec une innovation ou une nouvelle façon de travailler. En définitive, le choix devrait être déterminé par l'objectif de mise à l'échelle de l'initiative et sa place dans le parcours de mise à l'échelle, ainsi que par les réalités du contexte local.

L'approche RTSL a été intentionnellement créée pour être flexible et adaptable, afin qu'elle puisse être adaptée à l'initiative mise à l'échelle et au contexte plus large. La durée du processus de laboratoire dépend de l'initiative individuelle et peut être adaptée aux circonstances spécifiques ; cependant, l'expérience à ce jour suggère qu'un processus de laboratoire devrait se poursuivre sur plusieurs années afin de laisser suffisamment de temps pour jeter les bases du travail du laboratoire, renforcer l'appropriation par les multiples parties prenantes, développer et affiner les stratégies de mise à l'échelle, et avoir des opportunités pour de multiples itérations de réflexion et d'adaptation basées sur de nouvelles données et perceptions.

Un aperçu général des étapes d'un processus typique de laboratoire est présenté ci-après.

| Etape | Détails |
|--|--|
| Préparer le terrain pour le lancement du RTSL | |
| Clarifier le problème et l'initiative sur lesquels le RTSL devra se focaliser | <p>Les institution(s) initiant le RTSL doivent commencer par identifier une initiative d'éducation (ou du moins ses composants) fondée sur des données probantes dans le processus de mise à l'échelle comme le centre du laboratoire. Il est important de préciser clairement que même si le laboratoire soutient et documente le processus de mise à l'échelle d'une initiative particulière, le but ultime du laboratoire est de répondre de manière durable à un besoin profondément perçu dans le contexte local. Par conséquent, une première étape importante du processus consiste à articuler un défi prioritaire que l'initiative vise à relever, à développer une compréhension approfondie de ce défi et de ses causes profondes, à enquêter sur les priorités clés du gouvernement liées à ce défi, et à explorer ce qui a déjà été entrepris pour le relever. Bien que cela puisse sembler redondant pour les acteurs qui ont déjà une connaissance et une expérience approfondies du contexte, il est essentiel de s'assurer que l'initiative visée répond directement aux causes profondes du défi prioritaire (en plus de répondre à d'autres considérations importantes telles que la démonstration de l'impact et l'extensibilité¹⁰). Les premières conversations doivent permettre à toutes les parties prenantes engagées dans le laboratoire d'avoir une compréhension commune de la nature et de la portée du problème que l'initiative cherche à résoudre (y compris la manière dont l'initiative peut bénéficier à d'autres secteurs), ainsi que des détails de l'initiative elle-même.</p> |
| Déterminer la structure du laboratoire | <p>En s'appuyant sur le contexte local et la recherche de base, l'institution (ou les institutions) chef(s) de file détermine(nt) si le RTSL doit être un groupe autonome ou intégré dans une structure existante.</p> |
| Identifier le personnel clé | <p>L'institution ou les institutions dirigeant le RTSL identifie(nt) une personne (ou un groupe de personnes) responsable de gérer le processus RTSL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce directeur du laboratoire doit être une personne de haut niveau dans le secteur concerné, qui dispose du réseau et de l'autorité nécessaires pour réunir les principales parties prenantes, faciliter les réunions de laboratoire et les discussions de mise à l'échelle, et gérer la sensibilisation et le suivi des principales parties prenantes. Le responsable doit être parfaitement familiarisé avec le contexte et avoir une connaissance approfondie des rouages gouvernementaux. En outre, le responsable doit avoir le temps et la capacité de se consacrer à ce rôle et de faire avancer le processus RTSL. Il peut s'agir d'une personne au sein de l'institution ou du gouvernement responsable, ou le rôle peut être réparti entre plusieurs personnes ayant des compétences, des connaissances et des relations complémentaires |
| | <p>L'institution ou les institutions dirigeant le RTSL identifie(nt) une personne ou un groupe de personnes responsable de la recherche du processus RTSL.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le chercheur est chargé de saisir les détails du processus de mise à l'échelle - y compris les défis et les opportunités rencontrés, les adaptations ou les corrections de trajectoire testées, ainsi que les résultats de ces tests - afin de contribuer à étayer la discussion et la réflexion qui ont lieu entre les membres du laboratoire. Il s'agit souvent de rassembler et de synthétiser les données existantes, mais peut inclure la collecte de données primaires si nécessaire, par exemple par le biais d'entretiens avec les principales parties prenantes. Le chercheur aide également le responsable à organiser et à diriger les événements du laboratoire, notamment en établissant les ordres du jour, en prenant des notes et en menant des actions de sensibilisation auprès des membres du laboratoire. Il peut s'agir d'une personne de l'institution chef de file, du gouvernement ou d'un acteur externe, et le rôle peut être partagé entre plusieurs personnes. |

10. *Education Scalability Checklist* peut être un outil utile pour explorer les problèmes liés à l'extensibilité de l'initiative ciblée. Voir : Brookings CUE, Educatel, MSI, Pratham, STIR Education et VVOB, « *Education Scalability Checklist* », (2021), <https://www.vvob.org/en/news/education-scalability-checklist-resources>

Etape

Détails

- Une relation de travail solide entre le responsable du laboratoire et le chercheur est essentielle. Bien que le manager soit généralement une personne plus haut placée, la collaboration fonctionne mieux lorsqu'il y a un fort respect mutuel et que le chercheur se sent libre de dire ce qu'il pense et de s'opposer lorsque c'est nécessaire. La répartition des rôles entre ces personnes peut également évoluer au fil du temps, les chercheurs assumant davantage d'activités de mobilisation et les managers faisant avancer le programme de recherche.

Réaliser une recherche contextuelle pertinente

L'institution ou les institutions chef(s) de file, ainsi que le chercheur, effectuent des recherches de base du contexte local, y compris la cartographie des parties prenantes et l'analyse de l'économie politique (du secteur d'intérêt ainsi que des secteurs pertinents).¹¹ Même pour ceux qui ont une grande expérience du système local, cette recherche peut fournir des indications importantes quant aux personnes à impliquer dans le RTSL et aux facteurs à prendre en compte dans les stratégies de mise à l'échelle.

Identifier et engager les membres du laboratoire

L'institution ou les institutions chef(s) de file, ainsi que le directeur du laboratoire, identifie(nt) et convie(nt) les principales parties prenantes représentant une diversité de secteurs et de points de vue (qui peuvent provenir du gouvernement, de la société civile, du secteur privé, d'organisations de financement, d'organisations d'enseignants, etc.) qui sont déjà impliquées ou qui devront être impliquées dans la mise à l'échelle de l'initiative, à participer au processus du laboratoire. Le fait de tirer parti d'une diversité de points de vue peut permettre de renforcer l'analyse des problèmes, d'éviter de s'appuyer sur des hypothèses unilatérales et des idées préconçues et de susciter un engagement horizontal pour la mise à l'échelle.

Le nombre exact de membres du laboratoire varie en fonction de l'initiative et du contexte, mais la taille doit être suffisamment limitée pour permettre une discussion de groupe constructive. En général, les participants doivent avoir une ancienneté suffisante pour exercer un pouvoir de décision sur l'apprentissage généré par le RTSL, tout en étant engagés dans le processus de mise à l'échelle. Dans certains cas où il est difficile pour les fonctionnaires de haut niveau de s'engager à participer à des réunions régulières, il peut être utile d'inclure des responsables de niveau intermédiaire qui peuvent assister régulièrement et rendre compte aux dirigeants de haut niveau. Il peut également être bénéfique d'inclure des voix des niveaux local et régional, y compris des travailleurs de première ligne tels que les enseignants et les chefs d'établissement. Si le processus RTSL est intégré dans une structure existante, il convient de se demander si d'autres parties prenantes doivent être conviées à participer aux activités RTSL en dehors des membres existants.

Avant le lancement du laboratoire, il est important que le directeur du laboratoire et le chercheur rencontrent les membres du laboratoire afin de socialiser l'approche RTSL, notamment pour expliquer l'objectif du RTSL, recevoir des commentaires sur la conception, établir les attentes et les avantages de la participation, et susciter l'adhésion et l'engagement envers le processus.

Lancement d'un processus RTSL pluriannuel

Organiser la première réunion du laboratoire

Le RTSL est officiellement lancé par une réunion de tous les membres du laboratoire afin de s'aligner sur l'objectif du RTSL, d'établir un langage et une compréhension communs autour de la mise à l'échelle, de discuter des raisons pour lesquelles la mise à l'échelle est un défi et une proposition à long terme, et de susciter un engagement pour le processus. Il est essentiel, lors de cette première réunion du laboratoire, de consacrer suffisamment de temps à la discussion sur le concept de mise à l'échelle afin de parvenir à une compréhension commune de la terminologie et des principes. La réunion (ou même une réunion ultérieure) se focalise ensuite sur l'articulation d'un défi clé dans le système et ses causes sous-jacentes à traiter et sur l'examen de la façon dont l'initiative en question sert de contribution potentielle pour relever durablement le défi. Si tous les membres du laboratoire ne connaissent pas très bien l'initiative en question, il est utile, lors de ces premières réunions, d'inclure une présentation de l'initiative et des progrès réalisés à ce jour.

11. Larry Cooley, avec Tim Reilly, Nitika Tolani, Jess Ngo, et Gwynne Zodrow, « Scaling Up: From Vision to Large-Scale Change: Tools for Practitioners, second edition », (Washington DC: Management Systems International, a Tetra Tech Company, 2021).

Etape

Détails

Développer et/ou affiner un objectif d'échelle et une théorie de changement d'échelle

Les membres du laboratoire, avec l'aide du directeur, formulent collectivement un objectif commun de mise à l'échelle et une théorie du changement d'échelle pour l'initiative. L'objectif de mise à l'échelle doit être concret, mesurable, et limité dans le temps. La théorie du changement d'échelle doit détailler les facteurs d'échelle prioritaires –ou les leviers de changement- déterminés par les participants et devront être abordés en premier pour faire avancer l'objectif d'échelle. Un diagramme des moteurs (« *driver diagram* »)¹² constitue une ressource utile pour le développement d'une théorie du changement d'échelle. Cette discussion doit avoir lieu au début du processus du laboratoire –et être développée par tous les membres du laboratoire ou par un sous-ensemble spécifique- selon le contexte et l'initiative.

Les questions clés à examiner :

- *Que proposons-nous exactement de mettre à l'échelle ? S'agit-il de l'initiative complète telle qu'elle a été pilotée, de composantes clés de l'initiative, d'une nouvelle façon de travailler, etc.?*
- *Quel est l'objectif final ? A quoi ressemble le succès dans 1-2 ans, dans 5-7 ans et dans 10 ans ?*
- *Quelle(s) voie(s) avons-nous l'intention de suivre pour atteindre cet objectif ?*
- *Quels sont les principaux moteurs ou leviers de changement sur lesquels nous devons nous concentrer pour progresser vers la réalisation de cet objectif ?*
- *A quel stade de mise à l'échelle se trouve l'initiative ?*¹³

Développer et/ou affiner une stratégie de mise à l'échelle

Ensuite les membres du laboratoire développent ou affinent une stratégie de mise à l'échelle basée sur la vision partagée et la théorie du changement (cf. l'outil : Feuille de travail de stratégie de mise à l'échelle).¹⁴ La stratégie de mise à l'échelle doit résulter de la réflexion stratégique collective des membres du laboratoire et servir d'« étoile polaire » pour guider les efforts du groupe. Il doit s'agir d'un document vivant, lequel doit être revu et mis à jour en permanence en fonction des nouvelles idées, données et connaissances, ainsi que des changements dans l'environnement général. Si une stratégie de mise à l'échelle de l'initiative existe déjà, elle peut être utilisée comme point de départ.

Tandis que le processus exact doit être adapté à chaque RTSL, le développement et l'affinage d'une stratégie de mise à l'échelle se déroulent souvent sur plusieurs mois, par le biais de conversations en petits groupes, d'itérations sur la stratégie, et de discussions et de validation lors de réunions de groupe plus importantes. Il peut être utile qu'une première ébauche soit créée par une petite équipe, en s'inspirant directement des discussions précédentes du RTSL et des données existantes (comme une cartographie des parties prenantes et/ou une analyse de l'économie politique). Le chercheur peut entreprendre des recherches supplémentaires pour combler les lacunes et trianguler les informations. Dès qu'une première ébauche est élaborée, elle peut être présentée à une réunion de tous les membres du laboratoire pour qu'ils en discutent et donnent leur avis sur les questions clés. Dans certains cas, il peut être plus stratégique de présenter une version simplifiée ou "externe" de la stratégie à cette discussion plus large.

Les membres du laboratoire identifient ensuite les étapes concrètes destinées à faire progresser la stratégie de mise à l'échelle et à relever les défis et les opportunités dans les mois à venir, ainsi que toute mesure simple permettant de vérifier si ces actions conduisent à une amélioration. D'autres outils de mise à l'échelle peuvent également s'avérer utiles pour renseigner le développement de la stratégie de mise à l'échelle (voir les notes en fin de document pour des suggestions).¹⁵

12. Lloyd Provost et Brandon Bennett, « Quelle est votre théorie ? Le diagramme pilote sert d'outil pour construire et tester des théories d'amélioration » *Quality Progress*, (juillet 2015): 36-43.

13. Un exemple de six étapes de mise à l'échelle discrète se trouve à l'adresse suivante : *International Development Innovation Alliance, « Insights on Scaling Innovation »*, (Juin 2017).

14. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss, et Patrick Hannahan, « Feuille de travail de stratégie de mise à l'échelle : planification de la mise à l'échelle », (Washington DC: Brookings Institution, juillet 2021).

15. Par exemple, il peut être utile d'effectuer une évaluation de base pour déterminer le degré d'institutionnalisation d'une intervention - ou son intégration dans les structures nationales existantes - afin de suivre et de contrôler les progrès au fil du temps. L'outil de suivi de l'institutionnalisation peut être utilisé pour entreprendre des évaluations de base et des évaluations continues et pour renseigner les prochaines étapes. Voir : Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss, et Patrick Hannahan, « Suivi de l'institutionnalisation : Évaluation de l'intégration d'une initiative d'éducation dans un système », (Washington DC: Brookings Institution, juillet 2021).

| Etape | Détails |
|--|---------|
| <h3 data-bbox="144 280 1002 323">Mise en place de cycles d'apprentissage itératifs RTSL</h3> | |

Mettre en pratique la stratégie de mise à l'échelle et documenter le processus

Une fois la stratégie initiale convenue, les membres du laboratoire mettent en pratique les stratégies de mise à l'échelle, notamment en négociant les problèmes non résolus, en explorant les questions restantes et en testant les adaptations (cf. Outil de suivi des adaptations).¹⁶ Tout au long du processus, le chercheur (avec l'aide d'autres personnes) recueille, rassemble et synthétise les données et les principaux enseignements sur le processus de mise à l'échelle, les progrès vers les objectifs de mise à l'échelle et les stratégies testées pour relever les principaux défis et opportunités. Si nécessaire, le chercheur et d'autres peuvent mener des recherches complémentaires sur des problèmes ou des questions clés au fur et à mesure qu'ils se posent, afin de mieux informer le processus de mise à l'échelle. La documentation et la collecte de données peuvent prendre de nombreuses formes (observations d'écoles, entretiens avec des informateurs clés, enquêtes, consultations avec les décideurs, documentation des réunions du laboratoire, compilation des données programmatiques et administratives existantes), mais l'objectif est d'alimenter la réflexion et les décisions concernant les plans et la stratégie de mise à l'échelle. Il est important de reconnaître ce qui est possible de collecter pour un seul chercheur et d'identifier les cas où il peuvent être nécessaire pour les partenaires de partager des données existantes ou de mettre en commun des ressources pour mener une collecte et une analyse de données à plus grande échelle.

Réfléchir aux nouvelles idées et aux paysages changeants, et explorer les problèmes clés et les questions non résolues par le biais de rencontres, réunions, discussions et ateliers périodiques

Le directeur du projet RTSL convie les membres du laboratoire périodiquement pour réfléchir au processus de mise à l'échelle et aux changements dans l'écosystème plus large, identifier les opportunités et les obstacles rencontrés ou anticipés dans la progression vers une mise à l'échelle durable, et proposer des ajustements à la stratégie de mise à l'échelle ou des actions potentielles pour surmonter ces obstacles en fonction des données et de l'apprentissage.

En fonction des besoins et de la structure du RTSL, cette réflexion et la planification peuvent prendre diverses formes. Il peut s'agir de réunions périodiques de l'ensemble du groupe de laboratoire, environ tous les trois mois, pour la réflexion, l'analyse et la prise de décisions stratégiques, de sous-groupes plus restreints pour se concentrer sur des questions spécifiques de mise à l'échelle sur une base plus régulière, ou de réunions plus petites et plus ciblées planifiées sur une base ad hoc. Les membres individuels peuvent être chargés de certaines activités en fonction de leur position/expertise, et le directeur du laboratoire peut partager régulièrement des informations sur le processus de mise à l'échelle, les principales étapes franchies et les goulets d'étranglement critiques rencontrés pour tenir les membres du laboratoire informés. La structure, l'approche et le rythme exacts varieront en fonction de l'initiative, du système et des parties prenantes, mais il est essentiel d'examiner en permanence les efforts de mise à l'échelle en fonction des nouvelles données et des changements en cours dans l'environnement général.

Les questions générales à aborder peuvent inclure :

- *Qu'est-ce qui fonctionne et ne fonctionne pas et pourquoi ? Quelles hypothèses avons-nous faites ? Quelles leçons avons-nous tirées ?*
- *Quels changements doivent être apportés à la stratégie de mise à l'échelle ? Quels ajustements doivent être apportés à l'initiative ? Devons-nous réévaluer le(s) chemin(s) ou objectif(s) de la mise à l'échelle ? Qu'est-ce qui a changé dans l'écosystème de l'éducation ?*
- *Quelles actions pourrions-nous introduire pour traiter les causes profondes des défis identifiés ou pour tirer parti d'une nouvelle opportunité ? Que suggèrent les théories et les recherches pertinentes ? Qu'est-ce qui semble plausible aux praticiens ? Aux décideurs politiques ? Qu'est-ce qui permet de résoudre les problèmes systémiques auxquels nous sommes confrontés ? Qu'est-ce qui est financièrement, politiquement et socialement réalisable ?*

16. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss, et Patrick Hannahan, « Outil de suivi des adaptations : Apprentissage des changements en cours de processus de mise à l'échelle », (Washington DC: Brookings Institution, juillet 2021).

Le RTSL est également un lieu pour rassembler la recherche et l'expertise de différentes sources pour soutenir le processus de mise à l'échelle. Il peut s'agir de contributions d'acteurs externes, tels que des experts en coûts ou des partenaires qui entreprennent une mise à l'échelle dans d'autres contextes, mais il devrait certainement aussi offrir une plateforme pour apprendre et bénéficier de l'expertise des membres du laboratoire et de leur connaissance approfondie du contexte dans des domaines tels que le financement, l'élaboration de programmes d'études et l'innovation en matière de politiques. Le fait d'avoir une variété de parties prenantes dans la salle - analysant conjointement les problèmes et explorant conjointement les solutions - peut à la fois faire gagner du temps et augmenter l'adhésion, car les parties prenantes développent de nouvelles idées ensemble en réponse à une vision commune du défi.

Tout au long du processus itératif pluriannuel le RTSL suit des cycles de mise en œuvre de stratégies de mise à l'échelle, de test des changements et de collecte de données, suivis de réflexions et de discussions entre les membres du laboratoire afin d'analyser les résultats, de tirer des enseignements de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, de procéder à des ajustements et de progresser dans la ou les voies de mise à l'échelle.



Où puis-je trouver de plus amples informations ?

- Vous trouverez plus de détails sur le fonctionnement pratique des laboratoires de mise à l'échelle en temps réel, y compris ce qui a bien fonctionné, les défis rencontrés et les leçons apprises, dans « Mise à l'échelle de l'impact de l'éducation pour un changement transformateur : Recommandations pratiques des Laboratoires de mise à l'échelle en temps réel » (Brookings 2023).
- Vous trouverez plus de détails sur les méthodes et l'approche du document « Millions Learning Real-time Scaling Labs: Designing an adaptive learning process to support large-scale change in education » (Brookings 2018)¹⁷ et le site web du projet : www.brookings.edu/product/millions-learning/.
- Les résultats des premières années de mise en œuvre de l'approche du RTSL peuvent être consultés dans « Millions Learning Laboratoires de mise à l'échelle en temps réels : Résultats préliminaires et observations clés » (Brookings 2020)¹⁸ et le blog qui l'accompagne : « Five emerging insights on scale and systems change in education ».¹⁹
- Vous pouvez contacter l'équipe du CEU en adressant vos questions à CUE@brookings.edu.

17. Robinson et Curtiss, « Millions Learning Real-time Scaling Labs ».

18. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss, et Patrick Hannahan, « Millions Learning Laboratoires de mise à l'échelle en temps réel : Résultats préliminaires et observations clés », (Washington DC: Brookings Institution, 2020).

19. Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss, et Patrick Hannahan, « Five emerging insights on scale and systems change in education », *Brookings Institution*, 24 juin 2020, <https://www.brookings.edu/blog/education-plus-development/2020/06/24/five-emerging-insights-on-scale-and-systems-change-in-education/>.

Directives pour un Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel Juillet 2021 - Mis à jour 2023

Cet outil a été développé par Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss et Patrick Hannahan, avec les contributions de nos nombreux partenaires des laboratoires de mise à l'échelle en temps réel, des membres du groupe consultatif, des stagiaires et d'autres collègues. Nous exprimons également notre gratitude à Katie Portnoy et Esther Rosen pour leur soutien à l'édition et au dessin et à Catherine Loudes pour la traduction.

Cet outil fait partie d'une série sur la mise à l'échelle rendue possible grâce au soutien de la Fondation Bernard van Leer, la Fondation BHP, ELMA Philanthropies, Inc. par le biais de la Campagne pour l'Education des Femmes (CAMFED), le Centre de Recherches pour le Développement International, Canada par le biais de la Fondation pour l'Education et le Développement des Technologies de l'Information (FIT-ED), le Comité International de Secours, et la Fondation Jacobs. Les opinions exprimées dans cet outil sont celles de ses auteurs et ne représentent pas les opinions des donateurs, de leurs dirigeants, de leurs employés ou des Conseils des Gouverneurs.