

Feuille de travail de stratégie de mise à l'échelle :

Planification de la mise à l'échelle

Objectif

Ce document d'orientation est destiné à soutenir les organisations ou institutions planifiant ou procédant à la mise à l'échelle¹ d'une initiative d'éducation². Il comprend des conseils pour formuler un objectif de mise à l'échelle et une stratégie de haut niveau clairs, mesurables et limités dans le temps, servant à la fois d'« étoile polaire » pour guider les efforts de mise à l'échelle et de document de planification dynamique à revoir et à mettre à jour périodiquement en fonction des nouvelles idées, données et changements de l'environnement. L'outil est basé sur le « Modèle du Plan de Mise à l'Echelle » développé à l'origine par *Management Systems International* (MSI, a Tetra Tech Company) et a été adapté à l'éducation par le Centre pour l'Éducation Universelle (CEU) à Brookings en collaboration avec Larry Cooley, président émérite et conseiller principal, MSI ; il a été affiné en fonction des commentaires des collègues et utilisé dans de nombreux pays à travers le monde.³

Audience

Les lignes directrices sont conçues pour les praticiens, les décideurs et les bailleurs de fonds qui soutiennent une initiative éducative particulière - ou des éléments d'une initiative - pour passer à une plus grande échelle.

Process

Cette stratégie doit résulter de la réflexion collective des acteurs clés impliqués dans la mise à l'échelle. La composition du groupe développant et affinant la stratégie sera nécessairement différente selon le contexte, l'initiative et le stade de la mise à l'échelle, et peut inclure une équipe centralisée de personnes de l'organisation de mise en œuvre ou englober un ensemble plus large de parties prenantes, telles que des représentants pertinents du gouvernement ou des organisations de financement.

Le développement et l'affinement d'une stratégie de mise à l'échelle est un processus continu qui se déroule souvent sur plusieurs mois, et non en une seule séance, et qui doit être adapté au contexte. Une petite équipe doit créer la première version de la stratégie, en s'inspirant directement des discussions antérieures et des données existantes, notamment de la cartographie des parties prenantes, des analyses d'économie politique ou des plans de mise à l'échelle précédents. Des recherches supplémentaires pour combler les lacunes et trianguler les informations sont parfois nécessaires, et d'autres outils de mise à l'échelle peuvent également contribuer à l'élaboration de la stratégie.⁴

Dès qu'il existe une première version de la stratégie de mise à l'échelle, le récit ou les sous-sections peuvent être présentés à un groupe plus large de parties prenantes pour qu'elles y contribuent et en discutent. Le développement d'une version abrégée ou d'une représentation visuelle de la stratégie peut faciliter les discussions avec un groupe plus large de parties prenantes. En particulier, un outil de diagramme des moteurs (*driver diagram*)⁵ peut être une approche utile pour représenter visuellement l'objectif de mise à l'échelle et les principaux moteurs identifiés pour progresser vers cet objectif.

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. L'initiative fait référence à un programme, un modèle, une approche ou une politique dans son intégralité ou à des éléments spécifiques de l'un d'entre eux, conçus pour résoudre un problème particulier du système éducatif.
3. Cet outil a également été informé par : Organisation mondiale de la Santé et Expandnet, « Neuf étapes pour développer une stratégie de mise à l'échelle », (Genève, Suisse : Organisation mondiale de la Santé, 2010).
4. Par exemple, pour un objectif de mise à l'échelle qui inclut l'institutionnalisation ou le transfert d'une initiative par le gouvernement, il peut être utile de réaliser une évaluation de base du degré d'intégration de l'initiative dans les structures nationales existantes, afin de suivre et de contrôler les progrès au fil du temps et d'identifier les actions prioritaires. Le « Suivi de l'institutionnalisation » peut être une ressource utile à cet égard. 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).
5. Lloyd Provost et Brandon Bennett, « Quelle est votre théorie ? Le diagramme des moteurs sert d'outil pour construire et tester des théories d'amélioration », *Quality Progress*, (juillet 2015) : 36-43.

Guide pour le développement d'une stratégie de mise à l'échelle d'une initiative d'éducation



Vision

Résumer le besoin (taille et portée), les individus ou les communautés cibles, le ou les objectifs de mise à l'échelle et le résultat attendu de la mise en œuvre de l'initiative à l'échelle proposée.



Synthèse de la stratégie de mise à l'échelle

La mise en œuvre et le maintien d'une initiative à grande échelle nécessitent une évaluation réaliste des perspectives et des paramètres de la mise à l'échelle, ainsi que des défis qui s'y heurtent. Il faut également examiner attentivement ce qui est mis à l'échelle, pour qui et par qui.

Résumer la stratégie de mise à l'échelle de l'initiative proposée et de maintien de ses avantages, y compris l'approche et les voies de mise à l'échelle proposées ; le cas échéant, indiquer comment le plan est conçu pour répondre aux différentes problématiques ou solutions susceptibles de se manifester au sein de différentes populations et dans différents contextes. Cette section doit prendre en compte toute conséquence négative involontaire pouvant résulter de la mise à l'échelle de l'initiative. Elle doit aussi servir de résumé autonome de la stratégie de mise à l'échelle.



Crédibilité de l'initiative proposée

Afin d'évaluer la faisabilité d'une initiative proposée, il est important d'évaluer les indices prouvant que cette initiative représente une approche faisable et efficace pour résoudre le problème ciblé. Ces preuves peuvent prendre la forme d'évaluations, d'études et d'autres recherches démontrant l'impact de l'initiative, son applicabilité dans une variété de contextes pertinents, et/ou son acceptation par les praticiens, les universitaires et/ou les communautés.

Décrire dans quelle mesure l'initiative proposée est actuellement soutenue par des preuves (et la source de celles-ci) et/ou la stratégie pour établir ces preuves.



Reconnaissance du problème et adhésion au changement

Lorsque les communautés et les praticiens reconnaissent qu'un problème est important et persistant et que la résolution du problème est perçue par les décideurs comme étant urgente, il existe de plus grandes possibilités de mobiliser un soutien pour l'initiative proposée et de la légitimer.

Présenter des preuves établissant que le problème proposé à traiter est reconnu comme un problème urgent par les communautés et les décideurs politiques. Décrire également comment l'initiative proposée tirera parti des coalitions existantes ou potentielles pour favoriser le changement et/ou atténuer l'impact de l'opposition au changement. Enfin, préciser comment l'initiative proposée s'aligne aux priorités nationales, régionales ou locales actuelles.

Intérêt de l'initiative proposée par rapport aux alternatives et au statu quo

Le soutien aux nouvelles initiatives est influencé par la mesure proportionnelle avec laquelle les décideurs, les praticiens et les communautés perçoivent la solution proposée comme préférable au statu quo ou aux approches alternatives.

Présenter des preuves démontrant que l'initiative proposée est plus efficace et/ou efficiente que les approches alternatives ou le maintien du statu quo. En outre, inclure toute preuve indiquant que l'initiative proposée est perçue par les décideurs, les praticiens et les communautés comme étant plus efficace et/ou efficiente que les approches alternatives et indiquer si elle bénéficie de l'adhésion des organisations de mise en œuvre et de l'ensemble du système.

Conditions et partenariats favorables à la mise à l'échelle

Pour aboutir au succès, la mise à l'échelle nécessite des supporters, des incitations, une demande du marché et/ou de la communauté, et certaines « conditions favorables » (financières, institutionnelles, politiques, sociales et culturelles). En outre, des partenariats avec d'autres acteurs clés du système éducatif sont souvent nécessaires.

Quels éléments ou conditions clés dans le système plus large sont susceptibles d'être des atouts ou des défis importants pour la mise à l'échelle (i.e., les dirigeants nationaux ou régionaux élus ou nommés et les supporters ; les catalyseurs externes tels que les catastrophes naturelles, les chocs économiques ou le financement des donateurs ; et les moteurs politiques et institutionnels tels que les élections et les réformes politiques) ? Quels partenariats sont en place ou sont nécessaires pour soutenir la mise à l'échelle ?

Aisance du transfert et de l'application de l'initiative à l'échelle

La mise en œuvre d'une initiative à grande échelle nécessite de considérer comment la solution peut être adaptée pour répondre aux besoins de populations différentes ou élargies et aux exigences d'un environnement politique plus large.

Décrire les adaptations les plus contraignantes qui seront nécessaires pour mettre en œuvre l'initiative à l'échelle et l'approche adoptée pour relever ces défis. Quels éléments de l'initiative ont été identifiés comme « essentiels » à son impact et doivent être maintenus pendant la mise à l'échelle ? Quels éléments pourraient potentiellement être réduits pour un modèle plus simplifié /peu coûteux ?

Capacité organisationnelle à mettre en œuvre une initiative à l'échelle

L'adaptation, la mise à l'échelle et la pérennisation d'une initiative, tout en tenant compte de la qualité, de l'équité et de l'efficacité, nécessitent le renforcement et souvent l'expansion des capacités de l'organisation ou de l'institution qui la met en œuvre à l'échelle. Ces capacités ne consistent pas simplement à faire plus que ce qui est requis à moindre échelle.

Décrire comment l'organisation (ou les organisations) chargée(s) de la mise en œuvre possède(nt) actuellement ou développera(ont) la capacité organisationnelle pour porter l'initiative à l'échelle, en s'appuyant le cas échéant sur des expériences antérieures. Quelles sont les capacités institutionnelles qui font défaut pour une mise en œuvre à l'échelle et comment y remédier ?

Si la mise en œuvre doit être transférée d'une organisation à un autre acteur (par exemple au gouvernement), décrire comment ce transfert aura lieu et les risques associés. Si des ressources humaines et institutionnelles supplémentaires sont nécessaires pour soutenir le « passage à l'échelle » ou la mise à l'échelle, décrire comment des ressources et des capacités suffisantes seront obtenues.

Pertinence financière de l'initiative proposée

Dans la plupart des cas, le financement initial est insuffisant pour résoudre le problème pour toutes les communautés ou pour résoudre le problème à perpétuité. L'expérience suggère qu'il est important de prendre en compte les cycles de planification et de budgétisation du gouvernement dès le début du processus d'élaboration d'une stratégie de mise à l'échelle.

Décrire comment les ressources seront mobilisées pour établir une base de financement durable pour l'initiative à l'échelle proposée. L'initiative peut-elle être mise en œuvre dans le cadre du système existant, en utilisant les infrastructures, les ressources humaines, etc. existantes ? Quels processus budgétaires doivent être envisagés pour mobiliser un financement national à plus long terme et quel est le calendrier pour le faire?

Actions, étapes et calendrier

Présenter dans un tableau les principaux objectifs/repères (y compris le nombre de personnes atteintes, les réalisations et les résultats intermédiaires) et le calendrier prévu pour la mise à l'échelle de l'initiative proposée tout au long de son parcours vers sa réalisation. Ces objectifs/références peuvent être de nature quantitative ou qualitative (par exemple, la création d'un comité de pilotage ou une politique ou un budget approuvés).

Le suivi des initiatives à mesure qu'elles évoluent nécessite des approches et des outils méthodologiques différents de ceux utilisés pour le suivi d'un projet pilote ou à plus petite échelle. Il s'agit notamment de recueillir des données sur le processus de mise à l'échelle, de déterminer si l'initiative maintient son effet à plus grande échelle et d'identifier les changements à apporter à l'initiative et à la stratégie de mise à l'échelle.

Détailler dans un tableau séparé les actions visant à soutenir le suivi et la réflexion sur les progrès de la mise à l'échelle, les hypothèses et les stratégies, y compris l'examen des données supplémentaires qui pourraient être nécessaires pour renseigner le processus de mise à l'échelle et qui ne sont pas déjà collectées et le soutien supplémentaire (financier, technique, technologique, etc.) qui pourrait être nécessaire pour y parvenir. Ceci peut inclure la mise en place de pauses délibérées pour la réflexion et l'apprentissage continu. Il y a lieu d'indiquer qui doit être responsable de ces activités de suivi et de réflexion et de proposer un calendrier pour ces actions, qui comprend - au minimum - des séances semestrielles de pause-réflexion.

Feuille de travail de stratégie de mise à l'échelle Juillet 2021

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. Pour partager votre expérience d'utilisation de l'outil ou faire part de vos commentaires sur les éditions futures, veuillez envoyer un e-mail à CUE@brookings.edu.

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'Éducation des Femmes (CAMFED), le Centre de Recherches pour le Développement International, Canada par le biais de la Fondation pour l'Éducation et le Développement des Technologies de l'Information (FTI-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.