



Renforcer les capacités en lecture et calcul des enfants en Côte d'Ivoire

L'histoire de la mise à l'échelle du PEC

Octobre 2021

Molly Curtiss Wyss et Jenny Perlman Robinson

Conclusions sommaires

Avant même que la COVID-19 ait laissé 1,6 milliard d'élèves non scolarisés au début de 2020, des millions d'enfants et de jeunes dans le monde n'avaient pas accès à l'éducation de qualité dont ils avaient besoin pour mener une vie saine, sûre et productive. Pire encore, les enfants les plus pauvres et les plus marginalisés continuent d'être les plus touchés par cette crise de l'apprentissage, perdant ainsi leur droit à l'éducation. Cette situation est lourde de conséquences pour les générations à venir, notamment en termes de pauvreté, d'inégalités, de changement climatique et de santé publique. Il est urgent d'agir pour élargir rapidement et durablement l'accès à des possibilités d'apprentissage de qualité pour tous les enfants. Bien entendu, la question est de savoir « comment » ? S'il existe de nombreuses innovations qui améliorent l'apprentissage des enfants, la grande majorité ne touche qu'une petite fraction des enfants qui en ont besoin. Par conséquent, il existe une demande croissante pour plus de probations et de conseils sur la manière d'identifier, d'adapter et d'étendre des politiques et des pratiques rentables qui aboutiraient à l'apprentissage de millions d'enfants supplémentaires.

En réponse, le Centre pour l'Éducation Universelle (CEU) de Brookings a étudié les efforts visant à mettre à l'échelle et à soutenir les initiatives fondées sur des preuves et conduisant

à des améliorations à grande échelle dans l'apprentissage des enfants. Le CEU a mis en œuvre une série de Laboratoires de Mise à l'Échelle en Temps Réel (RTSL), en partenariat avec des institutions locales dans plusieurs pays, afin de produire des preuves et de fournir des recommandations pratiques autour du processus de mise à l'échelle dans l'éducation mondiale – encourageant un lien plus fort entre la recherche et la pratique.

Ces conclusions sommaires¹ portent sur l'un des laboratoires de mise à l'échelle en Côte d'Ivoire – lancé en 2019 en collaboration avec le programme Transformer l'Éducation dans les Communautés du Cacao (TRECC) et le Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (MENA). Il est articulé autour du processus de mise en œuvre, d'adaptation et de mise à l'échelle du Programme d'Enseignement Ciblé (PEC), dirigé par le gouvernement, à travers une approche de rattrapage scolaire visant à améliorer la lecture et le calcul en début de scolarité et adapté de l'approche *Teaching at the Right Level* (TaRL). Bien que le laboratoire se soit concentré sur l'expérience du PEC à ce jour, ce programme sert d'étude de cas pour des questions plus larges sur la manière dont une initiative basée sur des preuves peut progresser vers une échelle nationale durable, avec des leçons qui sont transférables au-delà du PEC et de la Côte d'Ivoire.

1. Ces conclusions sommaires sont basées sur un rapport complet détaillant le parcours de mise à l'échelle du PEC en Côte d'Ivoire (Brookings, octobre 2021). Malgré les différences contextuelles entre les laboratoires de mise à l'échelle en temps réel, des défis de mise à l'échelle similaires existent et beaucoup de leçons plus larges apprises s'appliquent à plusieurs laboratoires.

Le parcours de passage à l'échelle du PEC : Une confluence de facteurs avantageux

A bien des égards, le PEC représente le « scénario idéal » pour le passage à l'échelle et la pérennisation d'une initiative au sein d'un système éducatif formel. Le PEC a bénéficié d'une confluence de facteurs en sa faveur - dont certains ont été orchestrés de manière stratégique et systématique, et d'autres ont émergé de manière fortuite. L'approche de TRECC axée sur les problèmes a favorisé le développement de l'adhésion du gouvernement au PEC dès le début et a contribué à sa forte appropriation par le gouvernement. La simplicité de l'approche, le fait qu'elle rejoint les principes théoriques que les enseignants apprennent au cours de leur formation initiale, son pilotage par la prestation directe du gouvernement, ses résultats convaincants et sa trajectoire précise pour la mise à l'échelle dans le système éducatif ont également favorisé l'engagement du gouvernement et facilité l'expansion du PEC.

Les partenariats noués dans le cadre du modèle TRECC ont été d'autres facteurs importants pour susciter le soutien au PEC, notamment la possibilité d'expérimenter différentes solutions potentielles avant d'en retenir une, le rôle d'une tierce partie neutre évaluant les résultats des projets pilotes, le soutien technique d'organisations ayant initialement développé et étudié l'approche TaRL, et l'existence d'un laboratoire de mise à l'échelle réunissant diverses parties prenantes pour la réflexion et l'apprentissage par les pairs. Le PEC a également réussi à obtenir

un soutien de haut niveau au sein du MENA, avec des personnes influentes qui le défendent. Ce soutien essentiel a été maintenu malgré les changements politiques et les changements dans l'environnement éducatif plus large, incluant une pandémie mondiale. Enfin, la disponibilité d'un financement pour le PEC au-delà de la phase pilote initiale - y compris un financement pour une adaptation et une expansion supplémentaires et un accès potentiel à un financement quinquennal par la création d'un fonds commun public-privé - a été essentielle pour que le PEC dépasse le stade de projet éphémère et devienne une approche que le gouvernement a l'intention d'étendre au sein du système.

Néanmoins, malgré les nombreux facteurs en sa faveur, l'expansion et le maintien du PEC en Côte d'Ivoire ne sont pas garantis et des défis critiques demeurent, notamment la capacité limitée du gouvernement à incorporer et à pourvoir le modèle dans les systèmes existants avec qualité, la persistance d'une mentalité de projet chez certains acteurs clés impliqués, et une attention insuffisante à l'engagement des parties prenantes de l'éducation au niveau local (y compris les enseignants et les communautés). D'autres contraintes potentielles à l'expansion future et au maintien du PEC incluent des retards dans le lancement du nouveau fonds commun et des difficultés à identifier et à garantir un financement national durable.

Les leçons à tirer pour renforcer l'expansion du PEC et informer les futurs efforts de mise à l'échelle

En accompagnant le parcours de mise à l'échelle de PEC, des leçons ont été tirées du cas centré autour de quatre thèmes clés qui ont été déterminants pour le succès de la mise à l'échelle de PEC à ce jour, et qui continueront à jouer un rôle essentiel dans les efforts futurs. Ces thèmes sont : 1) l'institutionnalisation comme voie vers une mise à l'échelle durable ; 2) les partenariats et les champions ; 3) les coûts et le financement ; et 4) l'adaptation et l'apprentissage continu. Chacun de ces thèmes offre des leçons tirées

du cas du PEC et des recommandations ciblées, non seulement pour soutenir les progrès en cours afin d'étendre et d'approfondir l'impact du PEC, mais aussi pour informer les efforts de mise à l'échelle d'autres initiatives d'éducation basées sur des preuves. Un bref aperçu de chacune des leçons est présenté ci-dessous, avec des recommandations ciblées pour les responsables de la mise en œuvre, les décideurs politiques, les bailleurs de fonds et les chercheurs, lesquelles sont plus amplement détaillées dans le rapport complet.



L'institutionnalisation comme voie à la mise à l'échelle dans l'éducation

- **Assurer sans relâche dès le départ une concentration sur qui va livrer à grande échelle** : Le pilotage d'une initiative avec le gouvernement demande plus de temps et de capacités au départ, mais il favorise également l'adhésion, détermine ce qui est faisable et démontre le potentiel de fonctionnement d'une solution dans le système.
- **Se concentrer sur la scalabilité² d'une innovation dans le contexte local** : S'il est tentant de rechercher des innovations qui bouleversent considérablement les méthodes de travail existantes ou qui testent des technologies de pointe, il est essentiel de se concentrer sur l'aspect pratique de la mise à l'échelle d'une innovation dans un contexte particulier, notamment sur la meilleure façon de l'intégrer durablement et équitablement dans les systèmes existants. Souvent, les innovations ayant le plus grand potentiel d'impact à grande échelle sont celles qui sont les plus faisables à supporter par le système.
- **Créer des structures de coordination dotées de capacités suffisantes et d'un mandat gouvernemental fort** : Le passage à l'échelle par l'institutionnalisation nécessite une structure de coordination dotée d'un mandat de haut niveau pour prendre des décisions, harmoniser les efforts et s'assurer de l'avancement du travail de mise à l'échelle - en particulier lorsque l'institutionnalisation progresse au-delà de la description de poste d'un individu ou d'un département.
- **Maintenir un pied sur l'accélérateur, et l'autre sur les freins** : Même avec l'adhésion substantielle du gouvernement à la mise à l'échelle, il est important que toutes les parties prenantes comprennent la nécessité d'une approche à plus long terme et progressive de la mise à l'échelle, en mettant l'accent sur les questions de qualité et d'équité, et en équilibrant les compromis inévitables au cours du processus de la mise à l'échelle.



Partenariats et collaboration pour la mise à l'échelle dans l'éducation

- **Catalyser l'action collective, et repérer le point de rendement décroissant** : L'engagement du gouvernement dans le processus de mise à l'échelle peut être essentiel pour étendre et soutenir une initiative d'éducation, mais une action collective est néanmoins nécessaire pour apporter des perspectives, des ressources, des expertises et des rôles différents. En même temps, une attention suffisante doit être accordée à la clarification de la motivation et des incitations de chaque partenaire, de la valeur ajoutée, de la vision de la mise à l'échelle et du succès, et de la tolérance au risque.
- **Soutenir les intermédiaires pour favoriser les partenariats et aligner les intérêts** : Les organisations intermédiaires ou tierces - y compris les bailleurs de fonds - peuvent jouer un rôle essentiel de passerelle pour aligner des incitations disparates, développer des approches innovantes pour tirer parti des forces et perspectives uniques de chaque acteur, et rassembler les parties prenantes pour défendre un objectif commun.
- **Cultiver une ligue de champions de la mise à l'échelle** : La création des conditions nécessaires à la diffusion de solutions efficaces requiert des champions de la mise à l'échelle à tous les niveaux au sein et en dehors du gouvernement, des salles de classe et des communautés, ainsi que la création délibérée d'un espace pour travailler ensemble différemment - appelé à perturber les modèles existants de collaboration et de prise de décision. Le recours à une approche d'apprentissage collaborative, telle que le Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel, est un moyen permettant de « rassembler les éléments du système dans la réunion » et à instaurer une nouvelle façon de travailler.

2. Dans ce document, les vocables « scalabilité » et « scalable » (anglicismes) signifient la capacité ou la mesure dans laquelle une initiative peut être mise à l'échelle et soutenue.

-
- **Soutenir un changement d'état d'esprit et de comportement pour la mise à l'échelle :**
L'identification et la mise en place d'un cadre de leaders et d'agents du changement pour la mise à l'échelle ne se limite pas à obtenir le soutien des parties prenantes pour la mise à l'échelle d'une initiative particulière : elles requièrent une sensibilisation aux principes clés de la mise à l'échelle, l'encouragement de l'application de ces principes par des actions concrètes et un changement de comportement, ainsi que le renforcement des compétences et des aptitudes nécessaires à la mise à l'échelle de l'impact.



Coûts et financement de la mise à l'échelle

- **Faire la lumière sur le financement public à long terme :** Pour beaucoup d'innovateurs et de praticiens, les processus budgétaires et les filières du gouvernement restent opaques, et davantage de clarté est indispensable sur la méthode d'alignement ou d'intégration dans ces processus pour mobiliser des ressources à long terme pour une échelle durable.
- **Augmenter le soutien pour faire des projections de coûts solides à l'échelle :** Il existe un besoin important de renforcer l'expertise et les capacités locales pour collecter, analyser et utiliser les données sur les coûts afin d'informer les projections à l'échelle. Des incitations sont nécessaires pour soutenir la collecte, l'analyse et le partage de ces données, et pour encourager une plus grande transparence et des opportunités d'apprentissage.
- **Tirer parti du potentiel du financement commun pour franchir la « vallée de la mort » :** La collaboration des donateurs et le financement groupé peuvent fournir un financement relais important pour la mise à l'échelle, en aidant les initiatives à effectuer la difficile transition du stade pilote à la mise en œuvre à grande échelle, mais il faut en apprendre davantage sur les avantages et les défis de ces mécanismes.



Adaptation et apprentissage collaboratif dans le processus de mise à l'échelle

- **Intégrer un processus d'apprentissage continu dans les systèmes gouvernementaux :**
L'intégration d'une approche d'apprentissage continu, telle que le Laboratoire de Mise à l'Échelle en Temps Réel, dans les systèmes gouvernementaux présente des avantages tangibles pour soutenir la mise en œuvre, l'adaptation et la mise à l'échelle, avec des circuits de retours d'informations rapides et des possibilités de réflexion et de corrections de trajectoire. Le leadership gouvernemental d'un processus de type laboratoire peut conférer l'autorité nécessaire pour développer, tester et affiner une stratégie de mise à l'échelle avec les décideurs concernés.
- **Renforcer la capacité d'adaptation pour répondre à des environnements évoluant rapidement :**
Trop souvent, les adaptations testées dans le cadre du processus de mise à l'échelle ne sont pas systématiquement planifiées ou bien documentées, et l'apprentissage est perdu ; des approches plus systématiques pour planifier et tirer des enseignements des changements anticipés et spontanés sont nécessaires.
- **Investir du temps et des ressources dans l'apprentissage et l'échange entre pairs :** De nombreuses initiatives en cours de mise à l'échelle travaillent de manière isolée et, malgré les différences contextuelles, peuvent bénéficier d'une plus grande collaboration pour partager leurs expériences, réfléchir aux défis et opportunités communs et résoudre les problèmes collectivement. L'apprentissage par les pairs doit aller au-delà d'occasions ponctuelles et doit être soutenu en tant qu'un aspect intrinsèque du travail qui bénéficie de suffisamment de temps, de capacités et de ressources.

Bien qu'elle n'en soit qu'à ses premiers chapitres, l'histoire du PEC est instructive à bien des égards. Plus que tout, le récit du PEC a mis en lumière les efforts inlassables et inspirants de tant de parties prenantes de l'éducation en Côte d'Ivoire qui s'efforcent d'améliorer les résultats de l'apprentissage pour les enfants, en particulier les plus vulnérables.

Et pourtant, le cas du PEC souligne également, que même avec ce scénario de scalabilité et d'opportunité « quasi idéal », l'augmentation de l'impact sur l'éducation reste une entreprise difficile et à long terme qui ne peut être considérée comme acquise. On peut dire que le PEC entre maintenant dans son chapitre le plus difficile, à savoir la phase

intermédiaire délicate de la mise à l'échelle, car il dépasse le stade d'un projet pilote à petite échelle pour s'intégrer davantage dans les opérations gouvernementales et atteindre un nombre beaucoup plus important d'enfants. Cette phase nécessitera une adaptation et une expérimentation continues, la collecte de données et leur utilisation dans des cycles d'apprentissage rapides afin de s'assurer que l'efficacité du PEC est maintenue à mesure qu'il se développe. Indépendamment de ce que l'avenir nous réserve, les efforts du gouvernement ivoirien pour mettre à l'échelle et soutenir le PEC - en partenariat avec divers acteurs - continueront à fournir de riches enseignements sur la mise à l'échelle et le changement systémique pour la Côte d'Ivoire et de nombreux pays dans le monde.



Une leçon PEC dans une salle de classe en Côte d'Ivoire.
Crédit photo : TaRL Africa

Leçons apprises et recommandations

En accompagnant le parcours de mise à l'échelle du PEC, les leçons tirées du cas se sont concentrées sur quatre thèmes clés, qui continueront à jouer un rôle essentiel dans les efforts futurs. Ces leçons peuvent aussi informer les efforts de mise à l'échelle d'autres initiatives d'éducation basées sur des preuves.



L'Institutionnalisation et l'échelle durable

- Assurer dès le départ une concentration sur qui va livrer à grande échelle.
- Se concentrer sur la scalabilité d'une innovation dans le contexte local.
- Créer des structures de coordination dotées de capacités suffisantes et d'un mandat gouvernemental fort.
- Équilibrer l'élan pour la mise à l'échelle avec le maintien de la qualité.



Partenariats et collaboration

- Catalyser l'action collective et repérer le point de rendement décroissant.
- Soutenir les intermédiaires pour favoriser les partenariats et aligner les intérêts.
- Cultiver une ligue de champions de la mise à l'échelle.
- Soutenir un changement d'état d'esprit et de comportement pour la mise à l'échelle.



Coûts et financement

- Faire la lumière sur le financement public à long terme.
- Augmenter le soutien pour faire des projections de coûts à l'échelle.
- Tirer parti du potentiel du financement commun pour franchir la « vallée de la mort ».



Adaptation et apprentissage collaboratif

- Intégrer un processus d'apprentissage continu dans les systèmes gouvernementaux.
- Renforcer la capacité d'adaptation pour répondre à des environnements évoluant rapidement.
- Investir du temps et des ressources dans l'apprentissage et l'échange entre pairs.

Remerciements

Ces conclusions sommaires et le rapport connexe ont été rédigés par Molly Curtiss Wyss et Jenny Perlman Robinson, avec l'aide précieuse de l'équipe du Centre pour l'Éducation Universelle de la *Brookings Institution*, en particulier : Patrick Hannahan, Larry Cooley, Brad Olsen, Katie Portnoy, Esther Rosen, Sara Coffey et Laura Mooney.

Nous adressons notre plus profonde gratitude à nos partenaires et collègues du Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel en Côte d'Ivoire, qui nous ont gracieusement permis d'apprendre à leurs côtés et qui nous ont inspirés par leurs efforts inlassables pour que chaque enfant en Côte d'Ivoire ait accès à une éducation de qualité. Tout particulièrement nous remercions Faustin Koffi, Nara Kanigui Idriss Koné, Dramane Oulaï, et tous les membres du Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel.

Nous apprécions les conseils et le soutien continu de deux cohortes du Groupe Consultatif de Millions Learning. Nous sommes également reconnaissants envers un grand nombre d'autres collègues qui ont généreusement partagé leurs connaissances et leurs commentaires sur la recherche et le processus du Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel au cours des dernières années.

Enfin, nous tenons à remercier nos pairs examineurs, Noam Angrist, Larry Cooley et Rebecca Winthrop, notre concepteur, blossoming it, et notre traductrice, Catherine Loudes. Nous remercions tout particulièrement les personnes qui ont révisé les projets de rapports : Catherine Botros, Olaf Hahn, Ashleigh Morrell, Sarah Osborne, Marion Paravicini, Devyani Pershad, Ben Tan, Sabina Vigani,

et Loïc Watine. Pour partager vos commentaires sur les conclusions sommaires, veuillez envoyer un courriel à CUE@brookings.edu.

La Brookings Institution est une organisation à but non lucratif dédiée à la recherche indépendante et aux solutions politiques. Sa mission est de mener des recherches indépendantes de haute qualité et, sur la base de ces recherches, de fournir des recommandations innovantes et pratiques aux décideurs politiques et au public. Les conclusions et recommandations de toute publication de la *Brookings Institution* sont uniquement celles de leurs auteurs et ne reflètent pas l'opinion de l'Institution, de sa direction et des autres chercheurs, ni celles de ses donateurs et de leurs dirigeants, employés ou Conseils des Gouverneurs.

Brookings est vivement reconnaissante du soutien apporté pour le Laboratoire de Mise à l'Echelle en Temps Réel en Côte d'Ivoire par la Fondation Bernard van Leer et la Fondation Jacobs. L'équipe est également reconnaissante du soutien apporté au projet de Laboratoires de Mise à l'Echelle en Temps Réel par la Fondation BHP, La Fondation ELMA (UK) à travers la Campagne pour l'Éducation des Femmes (CAMFED), le Centre de Recherche pour le Développement International, Canada, à travers la Fondation pour l'Éducation et le Développement des Technologies de l'Information (FIT-ED) et le Comité International de Secours.

Brookings reconnaît que la valeur qu'elle apporte réside dans son engagement envers la qualité, l'indépendance et l'impact. Les activités soutenues par ses donateurs reflètent cet engagement.

BROOKINGS

1775 MASSACHUSETTS AVE NW
WASHINGTON, D.C. 20036
<https://www.brookings.edu/product/millions-learning/>

