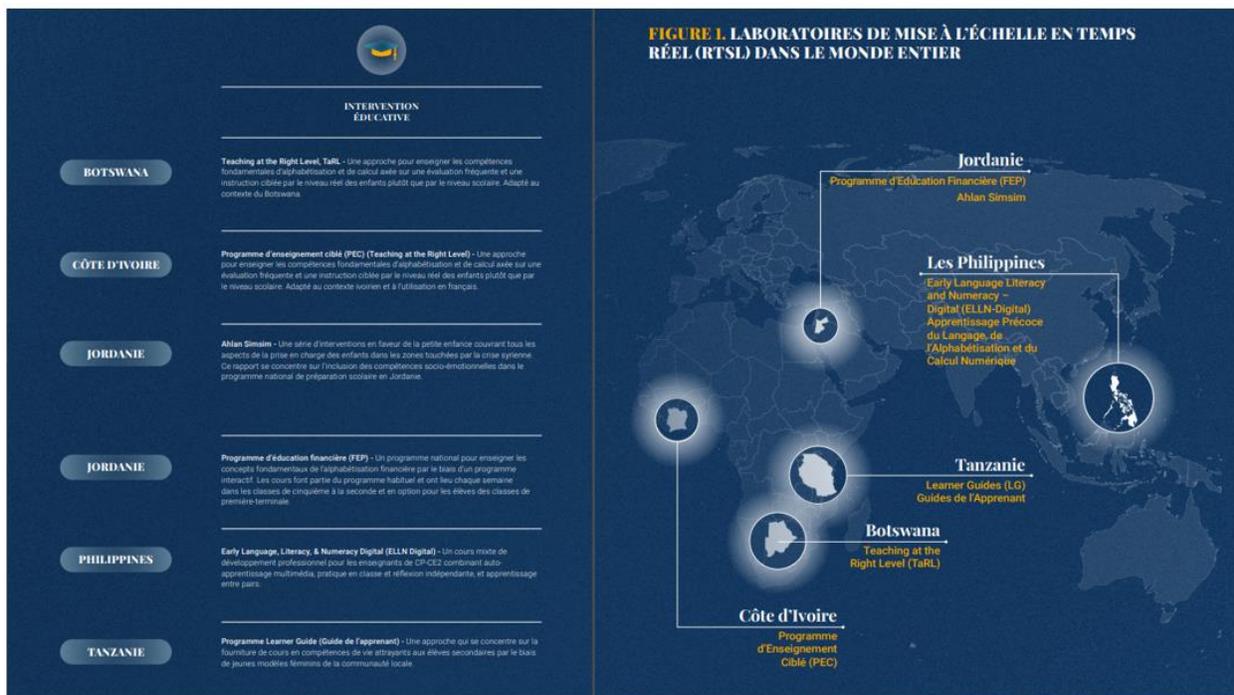


RECOMMANDATIONS POUR LES EXECUTANTS SUR LA MISE À L'ÉCHELLE DE L'IMPACT DANS L'ÉDUCATION

Cette note propose une synthèse ciblée des recommandations du rapport, [“Mise à l'échelle de l'impact pour un changement transformateur : Recommandations pratiques des Laboratoires de mise à l'échelle en temps réel \(RTSL\).”](#) Il est destiné aux exécutants éducatifs— y compris la société civile et les organisations non

gouvernementales, les entreprises sociales et d'autres acteurs de l'éducation— qui planifient ou sont en train d'adapter, de mettre en œuvre et de mettre à l'échelle des initiatives et des innovations éducatifs. Plus de détails sur la recherche et la méthodologie du projet sont inclus à la fin de ce document.



Recommandations pour la mise à l'échelle de l'impact dans l'éducation



S'engager avec diverses parties prenantes, y compris des représentants du gouvernement, de la société civile, des donateurs, des chercheurs, des enseignants et d'autres personnels de l'éducation.

Pourquoi ?

L'implication active d'acteurs ayant des rôles et des points de vue différents renforce le processus de mise à l'échelle – apportant de nouvelles perspectives, des compétences complémentaires et des ressources supplémentaires. Cela comprend la formation d'un ensemble diversifié de champions qui peuvent favoriser l'adhésion à différents niveaux du système.

Comment ?

- Cultiver et engager un ensemble diversifié de champions, notamment par :
 - Envoyer des invitations de participer à des réunions de réflexion multipartites
 - Partager des données régulièrement et dans des formats accessibles
 - Organiser des visites de sites pour démontrer des résultats visibles
 - Solliciter une véritable contribution à la prise de décision en matière de mise à l'échelle
 - Tirer parti des réseaux de champions existants pour obtenir de nouveaux champions
- Ne pas confondre le soutien de quelques personnes de haut niveau avec la demande ou l'adhésion à l'ensemble du système. Cultiver délibérément le soutien à différents niveaux – des dirigeants nationaux aux décideurs régionaux en passant par les partenaires communautaires et les enseignants.
- Consacrer les premières réunions avec les principales parties prenantes à la discussion des compréhensions de la mise à l'échelle, à l'alignement autour de la vision de l'impact à grande échelle et à l'identification des principaux facteurs pour soutenir le chemin de la mise à l'échelle. Bien que ceci prend du temps, ces étapes sont essentielles pour établir une base solide pour le processus de mise à l'échelle.
- Prendre le temps d'identifier ceux qui pourraient être perdants à mesure qu'une initiative est mise à l'échelle et répondre à leurs préoccupations.



Favoriser des relations de confiance et de collaboration avec ces diverses parties prenantes, en particulier ceux qui mettront en œuvre et financeront à grande échelle.

Pourquoi ?

L'intégration d'une initiative dans l'ensemble du système éducatif ne se limite pas à impliquer le gouvernement dans la mise à l'échelle ou à fixer une date limite pour la « passation ». Il s'agit de planifier et de transférer progressivement certains aspects de l'initiative au gouvernement à tous les niveaux du système, y compris la formation, le suivi, l'évaluation et le financement. Cela comprend également l'alignement des efforts sur les priorités locales. Favoriser la collaboration et l'appropriation entre les divers acteurs dès le début garantit que la transition à l'échelle est une entreprise collective.

Comment ?

- Faire attention dès le départ à qui finira par mettre en œuvre et financer l'initiative à grande échelle. Engagez-vous avec eux le plus tôt possible (à partir de la phase pilote si vous le pouvez). En plus de renforcer la confiance, cela peut aider à favoriser l'adhésion, à déterminer ce qui est faisable à grande échelle, à identifier les lacunes en matière de capacités et les besoins en données et à démontrer le potentiel d'une solution à fonctionner dans le système.
- Évaluer de manière réaliste ce qui est faisable pour chaque partenaire de mise à l'échelle (et l'écosystème plus large) en termes de temps, de capacité et de ressources. Utiliser ces informations pour prendre des décisions en collaboration sur l'évolution des rôles des parties prenantes dans le processus de mise à l'échelle.

- Être prêt à céder progressivement l'attribution et la visibilité des individus et des organisations pour réaliser des progrès vers l'objectif partagé d'expansion et d'approfondissement de l'impact.



Utiliser des sources de données opportunes, pertinentes, et diverses pour éclairer les décisions de mise à l'échelle.

Pourquoi ?

Le suivi des initiatives pendant la mise à l'échelle nécessite des approches méthodologiques et des outils différents de ceux du suivi d'un projet pilote ou d'une initiative à plus petite échelle. Cela comprend la collecte de données sur le processus de mise à l'échelle, si l'initiative maintient son effet, les coûts de maintien d'une initiative à grande échelle et les changements qui pourraient être nécessaires au modèle et à la stratégie de mise à l'échelle.

Comment ?

- Ne pas limiter les données collectées sur la mise à l'échelle aux mesures de portée ou d'impact. Inclure des données qualitatives et quantitatives sur les processus de mise à l'échelle, les coûts, les indicateurs d'adhésion et de capacité, et les preuves de mise en œuvre fournies par les éducateurs. Consulter la section des ressources dessous pour certains outils qui peuvent prendre en charge ces types de collecte de données.
- Intégrer des indicateurs de processus dans les plans de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, y compris des mesures liées aux pivots, aux adaptations et aux décisions de réduction d'échelle. Les processus de recherche-action participative tels que le RTSL sont un moyen de documenter le processus de changement d'échelle de manière très détaillée.
- Partager régulièrement les données avec les parties prenantes, pas seulement à la fin du projet ou dans les rapports finaux. Cibler et adapter la présentation des données aux différents groupes de parties prenantes.
- Recueillir des données désagrégées pour comprendre les défis liés à l'accès et à l'inclusion. Soyez prêt à développer des approches ciblées pour des groupes spécifiques si vous constatez que l'expansion dans le système existant reproduit par inadvertance les inégalités existantes.



Cultiver l'adhésion à l'initiative et soutenir le changement de comportement parmi les éducateurs et les chefs d'école.

Pourquoi ?

L'adoption d'une initiative au niveau politique ne se traduit pas nécessairement par une mise en œuvre équitable, durable, fidèle et de qualité au niveau de la salle de classe. Les stratégies de mise à l'échelle doivent délibérément trouver des moyens de cultiver l'engagement, mettre l'accent sur l'alignement avec les politiques et activités existantes et soutenir le changement de comportement chez les enseignants et les chefs d'école.

Comment ?

- Impliquer les enseignants, les chefs d'école, les superviseurs et les formateurs dans les processus de mise à l'échelle, y compris en sollicitant leur contribution sur la conception du programme, les adaptations et la contextualisation.
- Envisager des moyens durables d'inciter les éducateurs à mettre en œuvre l'initiative avec qualité et engagement. Il ne faut pas sous-estimer le temps et les efforts supplémentaires requis de leur part. Le cas échéant, illustrer comment la nouvelle approche peut alléger la charge de travail ou aider les éducateurs à mieux assumer leur rôle.
- Examiner comment les facteurs dans l'écosystème de l'éducation au sens large telles que les conditions de travail, les taux de rétention des enseignants, la langue d'enseignement et la taille des classes peuvent entraver une adoption de qualité et identifier les pistes pour y remédier.
- En plus d'offrir une formation de qualité sur la nouvelle initiative, offrir un soutien continu aux enseignants pour les aider à appliquer ce qu'ils ont appris. Une approche

consiste à favoriser les communautés d'apprentissage par les pairs pour aider les éducateurs à se connecter directement et à apprendre les uns des autres.



Être flexible et prévoir les itérations.

Pourquoi ?	La mise à l'échelle n'est pas un processus statique ; l'approche, la stratégie, les rôles et les domaines d'intérêt changent nécessairement au fil du temps.
Comment ?	<ul style="list-style-type: none">• Adapter les stratégies de mise à l'échelle en fonction des nouvelles connaissances, des leçons apprises et des changements dans l'écosystème de l'éducation.• Commencer par un diagnostic du défi ou de l'opportunité rencontrée, déterminer les adaptations à tester en réponse, collecter des données pour mesurer si le changement a conduit à une amélioration et analyser les résultats.• Être ouvert à partager ce qui ne fonctionne pas avec les partenaires gouvernementaux, les donateurs, les responsables de la mise en œuvre et les organisations homologues. Les communautés d'apprentissage et les groupes multipartites tels que le RTSL peuvent offrir des possibilités utiles d'échange et de résolution concertée des problèmes.• Planifier l'adaptation et l'itération lors de l'élaboration des plans de travail et des budgets. Il est plus facile d'apporter des modifications lorsque l'itération est déjà intégrée à la chronologie et aux attentes.• Tout ne doit pas être mis à l'échelle. Soyez prêt à réduire ou à ajuster les idées lorsqu'elles ne créent pas l'impact souhaité ou ne sont pas durables.



Saisir les opportunités de mise à l'échelle lorsqu'elles se présentent.

Pourquoi ?	Bien que ces moments ne puissent pas être anticipés, il est possible de s'y préparer. La mise à l'échelle évolue souvent par à-coups, donc être prêt à agir quand un moment d'opportunité se présente est souvent ce qui distingue les équipes de mise à l'échelle qui réussissent.
Comment ?	<ul style="list-style-type: none">• Disposer de preuves d'impact et de données sur les coûts qui peuvent être partagées.• Entretenir des relations solides avec les principales parties prenantes. Cela implique de les inclure dans les réunions stratégiques formelles, mais aussi de rester en contact régulier par le biais de réunions informelles et d'appels téléphoniques.• Suivre l'évolution de l'environnement propice afin d'identifier les domaines d'alignement politique qui pourraient survenir.



Planifier une approche progressive de mise à l'échelle.

Pourquoi ?	La mise à l'échelle est un parcours long, complexe et non linéaire qui peut durer jusqu'à 15-20 ans. Comprendre ce calendrier et planifier les différentes phases peut diviser ce processus en étapes gérables et créer la flexibilité nécessaire pour répondre aux changements et aux nouvelles idées.
Comment ?	<ul style="list-style-type: none">• Utiliser des phases pilote et d'expansion pour établir la preuve de concept et tester comment l'approche pourrait être infusée dans le système éducatif de différentes manières.• Ne pas précipiter le processus de mise à l'échelle, ni sacrifier la planification à long terme pour l'échelle et le temps de réflexion au service des demandes à court terme.• Inclure des moments périodiques de réflexion sur le processus de mise à l'échelle dans votre plan de travail habituel. Utiliser ce temps pour évaluer les compromis, les erreurs commises et les ajustements nécessaires pour équilibrer les objectifs de mise à l'échelle à différents niveaux du système.

Résumé de la recherche

Ces recommandations proviennent des constatations du projet des Laboratoires de Mise à l'Échelle en Temps Réel, cocréé par le Center for Universal Education (CUE) de Brookings avec des institutions partenaires de plusieurs pays, qui comprenait quatre années de recherche participative et qualitative sur le processus de mise à l'échelle dans cinq pays. Au niveau de chaque site, le processus du RTSL a combiné la documentation et l'analyse continues du parcours de mise à l'échelle avec des réunions et des ateliers en présentiels et virtuels qui rassemblaient un groupe diversifié de parties prenantes clés pour planifier collectivement une mise à l'échelle durable, discuter et réfléchir aux

défis et aux opportunités, et développer et tester les adaptations et les corrections de trajectoire des stratégies de mise à l'échelle à travers un processus d'apprentissage itératif. Les données de chaque laboratoire ont été collectées, analysées et utilisées en temps réel pour éclairer les décisions de mise à l'échelle pour chaque initiative et pour développer des études de cas individuelles détaillant le parcours de mise à l'échelle pendant la durée du projet. Les données de processus et les preuves ont également été analysées dans tous les cas afin d'identifier les tendances communes sur la manière dont les facteurs clés soutiennent le processus de mise à l'échelle.

Où puis-je trouver plus d'informations ?

[Mise à l'échelle de l'impact pour un changement transformateur : Recommandations pratiques des Laboratoires de mise à l'échelle en temps réel](#)

Études de cas de pays :

- [Renforcer les capacités en lecture et calcul des enfants en Côte d'Ivoire : L'histoire de la mise à l'échelle du PEC](#)
- [Adapting, innovating, and scaling foundational learning: Four lessons from scaling Teaching at the Right Level in Botswana](#)
- [Improving financial literacy skills for young people: Scaling the financial education program in Jordan](#)
- [Improving learning and life skills for marginalized children: Scaling the Learner Guide Program in Tanzania](#)

Outils et ressources de mise à l'échelle :

- [Feuille de travail de stratégie de mise à l'échelle : Planification de la mise à l'échelle](#)
- [Suivi de l'Institutionnalisation : Évaluation de l'intégration d'une initiative d'éducation dans un système](#)
- [Outil de suivi des adaptations : Apprentissage des changements en cours de processus de mise à l'échelle](#)
- [Directives pour un Laboratoire de Mise à l'Échelle en Temps Réel](#)
- [Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation](#)

Site Web du projet : <https://www.brookings.edu/project/millions-learning/>

Ces recommandations parviennent du rapport "Mise à l'échelle de l'impact pour un changement transformateur : Recommandations pratiques des Laboratoires de mise à l'échelle en temps réel (RTSL)." Ce rapport a été co-rédigé (par ordre alphabétique) par Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Jenny Perlman Robinson et Ghulam Omar Qargha, avec l'aide précieuse de Brad Olsen et Katie Portnoy. Nous remercions nos collègues du Centre pour l'Éducation Universelle (CUE) Sara Coffey, Christina Kwauk, Larry Cooley et Patrick Hannahan pour leurs contributions inestimables au projet de Laboratoires de Mise à l'Échelle en Temps Réel (RTSL). **Nous adressons notre plus profonde gratitude à nos partenaires et collègues des RTSL, qui nous ont gracieusement permis d'apprendre à leurs côtés et qui nous ont inspirés par leurs efforts inlassables pour garantir que tous les enfants et les jeunes aient accès à une éducation de qualité.**

La Brookings Institution est une organisation à but non lucratif qui se consacre 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 les recommandations de toute publication de Brookings sont uniquement celles de leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas les opinions ou les politiques de l'Institution, de sa direction, de ses autres chercheurs ou des bailleurs de fonds. Brookings reconnaît que la valeur qu'elle apporte réside dans son engagement absolu en faveur de la qualité, de l'indépendance et de l'impact. Les activités soutenues par ses donateurs reflètent cet engagement.