

ENGAGER DES CHAMPIONS POUR LA MISE À L'ÉCHELLE DANS L'ÉDUCATION

MÉMOIRE DE RÉFLEXION THÉMATIQUE SUR ROSIE

PAR NICA BASUEL, ROHAN CARTER-RAU, MOLLY CURTISS WYSS, MAYA ELLIOTT,
BRAD OLSEN, TRACY OLSON ET MÓNICA RODRIGUEZ

REMERCIEMENTS

Les auteurs expriment leur gratitude aux collaborateurs de ROSIEKIX dont la générosité va au-delà de la contribution de leur temps. Les précieuses observations, réflexions et idées présentées dans ce rapport ont considérablement enrichi les connaissances des auteurs, qui apprécient les riches enseignements tirés des idées partagées.

Nous remercions tout particulièrement Richard Kohl, Santiago Rincón-Gallardo, et Rebecca Winthrop pour leurs commentaires éclairés sur ébauches antérieures du rapport. Les auteurs expriment également leur gratitude à Marian Licheri Hougaard, Erin Thomas et TransPerfect pour leur aide précieuse dans le processus de publication.

Ce projet fait partie du Partenariat mondial pour l'échange de connaissances et d'innovation en matière d'éducation (Knowledge and Innovation Exchange, KIX), partenariat conjoint entre le Partenariat mondial pour l'éducation (Global Partnership for Education, GPE) et le Centre international de recherche sur le développement (International Development Research Centre, IDRC).

Les opinions exprimées dans les présentes ne représentent pas nécessairement celles du GPE, de l'IDRC, ou de leurs Conseils d'administration.

Brookings s'engage à garantir la qualité, l'indépendance et l'impact dans toutes ses œuvres. Les activités soutenues par ses donateurs reflètent cet engagement, l'analyse et les recommandations étant uniquement déterminées par le chercheur.

Qu'est-ce que ROSIE ?

Pour soutenir et mieux comprendre comment mettre efficacement à l'échelle, en 2020, le projet [Millions Learning](#) du Center for Universal Education (CUE) de Brookings a rejoint le Knowledge and Innovation Exchange (KIX) du Global Partnership for Education (GPE), partenariat conjoint entre le GPE et le Centre international de recherche sur le développement (IDRC), pour faciliter une initiative multi-équipes de recherche basée sur la conception et le soutien professionnel du nom de Research on Scaling the Impact of Innovations in Education (ROSIE). Depuis 2021, ROSIE a réuni 15 équipes de chercheurs et de spécialistes travaillant dans 30 pays à faibles et moyens revenus pour

étudier le processus de mise à l'échelle des initiatives d'éducation pour avoir un impact.

À partir de ce travail, Millions Learning a développé trois mémoires thématiques. Ce mémoire reflète l'expérience des 15 équipes KIX qui ont mis en lumière le **rôle de la recherche dans le processus de mise à l'échelle**.

Les **recherches antérieures** de Millions Learning indiquent clairement que les champions peuvent jouer un rôle essentiel dans le processus de mise à l'échelle. Cependant, à mesure que la sensibilisation au rôle des champions s'est développée, la confusion a également surgi concernant les différents types de champions qui peuvent être engagés pour soutenir la mise à l'échelle ainsi que les rôles que les champions peuvent et ne peuvent pas jouer. S'appuyant sur les expériences des équipes ROSIE, ce mémoire vise à aborder ces sujets en introduisant une typologie de champions et en explorant différentes façons de s'engager et de travailler avec les champions.

REMARQUE SUR LA RECHERCHE DANS LE CADRE DE CES MÉMOIRES :

Depuis 2021, ROSIE s'est engagée dans des recherches d'action collaborative ainsi que des recherches qualitatives plus ciblées sur les expériences de mise à l'échelle des 15 équipes KIX-**ROSIE**. Nous avons été systématiques, rigoureux et réfléchis sur ce travail théorique, mais il existe des limites à nos recherches. Ce mémoire est conçu comme un exposé théorique plutôt que comme un rapport de recherche. Cela signifie que nous nous sommes appuyés sur notre travail théorique pour développer le contenu de ce brief, et que nous avons inclus des exemples de recherche pour illustrer et appuyer ces mémoires, mais nous nous sommes également appuyés sur notre connaissance plus générale de la mise à l'échelle, des recherches que nous avons menées sur d'autres projets de mise à l'échelle, et de notre réflexion professionnelle. Ces mémoires doivent donc être utilisés comme guides remplis d'exemples et de réflexions plutôt que comme recommandations strictes.

Qu'entendons-nous par *champions de la mise à l'échelle* ?

Les champions de la mise à l'échelle sont des décideurs politiques locaux et internationaux, des personnes importantes, des bailleurs de fonds et des dirigeants d'ONG ou de communautés qui s'engagent dans une initiative ou une innovation et souhaitent qu'elle soit adoptée et soutenue à grande échelle dans un système. Ils sont bien informés, crédibles et déterminés. Ce sont des personnes connectées avec la vision, les compétences, et le positionnement pour motiver les autres, favoriser un engagement accru, et potentiellement sécuriser les ressources pour faire passer une innovation du concept à la mise à l'échelle dans un système éducatif.¹ **Des recherches antérieures** sur le **projet ROSIE** suggèrent que les équipes de mise à l'échelle s'engagent actuellement auprès d'un éventail de parties prenantes, y compris le gouvernement à tous les niveaux, les organisations non gouvernementales (ONG) internationales et régionales et les organisations de la société civile, groupes communautaires et bénévoles, étudiants et familles, ainsi que les éducateurs. Notre recherche sur ROSIE conduit également à croire qu'il peut être « bénéfique de transformer ces [champions] en [partenaires] plus actifs ». ² Bien que cela prenne du temps, le fait de déplacer les parties prenantes de manière réfléchie vers le rôle plus actif des champions apporte deux types de valeur pour la mise à l'échelle : une diversité accrue et une adhésion renforcée. Ce mémoire présente le concept de champions dans la mise à l'échelle et examine comment les champions sont actuellement engagés par les équipes de mise à l'échelle de ROSIE.

Une typologie de champions en pleine expansion

Étant donné que le terme « champion » couvre un large éventail d'acteurs engagés dans la mise à l'échelle de différentes manières à différentes fins, il peut être utile de délimiter les types de champions et les différents rôles qu'ils peuvent jouer dans un parcours de mise à l'échelle. S'appuyant sur les travaux antérieurs de Shaw et al.,³ Loosemore, Keast et Barraket,⁴ Hartmann et Linn,⁵ et Rogers,⁶ nous proposons la classification suivante.

TABLEAU 1

Une typologie de champions en pleine expansion.

 <p>CHAMPIONS DU CHANGEMENT DES SYSTÈMES</p>	 <p>CHAMPIONS DE L'ORGANISATION</p>
 <p>CHAMPIONS DE L'INNOVATION</p>	 <p>CHAMPIONS DES PERSONNES CONCERNÉES PAR LE PROBLÈME</p>
 <p>CHAMPIONS DU CONCEPT AU SENS LARGE</p>	 <p>CHAMPIONS INTERNES DE LA MISE À L'ÉCHELLE</p>



CHAMPIONS DU CHANGEMENT DES SYSTÈMES

- Ces champions sont très probablement des personnes de niveau moyen à élevé au sein du gouvernement, bien que non exclusivement dans les ministères de l'éducation. Dans certains cas, il s'agit d'anciens fonctionnaires.
- Il s'agit d'individus qui se concentrent sur la résolution d'un problème ou d'une problématique étroitement identifiée, plutôt que de promouvoir une innovation spécifique. Ils sont plus susceptibles de soutenir un effort de coalition qu'un projet individuel, et de plaider en faveur de la contextualisation (voir encadré ci-dessous) si une innovation est transférée d'un autre endroit.
- Ces champions sont généralement charismatiques, expérimentés, motivés par la préoccupation d'un problème spécifique dans

leur contexte, et ont un large réseau d'influence. Parce qu'ils sont charismatiques et savent entretenir des relations, ces champions ont tendance à apprécier les relations personnelles. Bien qu'ils soient axés sur les besoins, ils ne sont généralement pas idéalistes et ont une vision réaliste de l'économie politique actuelle, de la manière d'accomplir les choses dans le secteur public et des progrès réalisables.

- Parce qu'ils sont axés sur les problèmes/opportunités, ils sont intéressés par *l'impact*. Par conséquent, leur offrir à la fois des données qualitatives et les inviter à observer les résultats par eux-mêmes peut être efficace pour susciter leur intérêt.
- Il est préférable d'approcher ces champions pour obtenir des informations ou des conseils substantiels sur un problème plutôt que d'essayer de leur « vendre » l'innovation elle-même. Les champions du changement des systèmes ne sont pas simplement des promoteurs ; ils s'attendent plutôt à être des partenaires éclairés qui influencent l'approche de mise à l'échelle. Il est important de leur demander sincèrement leurs conseils et leur feedback.
- Cependant, en raison de leurs contraintes de temps, de leurs responsabilités professionnelles et de leur besoin d'être perçus comme indépendants,

ils ne peuvent pas être considérés comme profondément impliqués dans le travail quotidien de mise à l'échelle et ne peuvent pas non plus assister à chaque réunion. Il est important d'identifier les moments spécifiques où ils peuvent être impliqués stratégiquement. Les champions du changement des systèmes jouent souvent un rôle important dans les domaines suivants :



- » Événements de haut niveau où la hiérarchie et la représentation sont importantes ;
- » Réunions individuelles où ils peuvent connecter l'équipe de mise à l'échelle à différents organismes et ministères ; et
- » Sessions stratégiques où leurs connaissances des fenêtres d'opportunité peuvent éclairer la stratégie de mise à l'échelle.

- Ce type de champion est difficile à entretenir ! En cas de réussite, un champion du changement des systèmes fait généralement partie du parcours de mise à l'échelle dès le début, plutôt que de le rejoindre plus tard. Cependant, cela ne signifie pas qu'il n'est pas utile de chercher à ce que ces champions s'engagent, quel que soit l'endroit où l'on se trouve dans le processus de mise à l'échelle.

TERMINOLOGIE : Compte tenu de la popularité de la mise en œuvre d'innovations pédagogiques dans le monde entier, l'acte d'adapter, ou de contextualiser, l'innovation aux particularités de chaque nouvel emplacement est crucial. Il existe une *contextualisation* de surface (adaptant le langage, les normes scolaires et les aspects techniques d'une innovation au contexte dans lequel elle sera utilisée) et une contextualisation profonde (adaptant les parties et processus plus profonds de l'innovation aux caractéristiques culturelles, cognitives, d'apprentissage et systémiques du nouvel emplacement). Il existe plus d'informations sur la façon dont les parties prenantes du gouvernement pensent à la contextualisation dans la prise de décision gouvernementale sur l'éducation dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

CHAMPIONS DE L'INNOVATION

- Il s'agit de personnes qui ont eu une réelle expérience positive de l'innovation en tant qu'exécutants ou bénéficiaires (ou les deux), et qui souhaitent la promouvoir auprès de leurs pairs. Ces champions se concentrent spécifiquement sur l'impact de l'innovation elle-même (plus que le problème/l'opportunité) et sur la manière d'impliquer les autres.
- Ils sont susceptibles d'être des « premiers adoptants », des personnes curieuses prêtes à essayer de nouvelles idées et à promouvoir l'innovation en tant que principe général. Comme les champions du changement des systèmes, ils sont souvent motivés par le désir de répondre à un besoin identifié ou d'affecter un changement concret (bien que souvent à un niveau plus local). S'ils voient que l'innovation crée un changement positif, ils passeront du temps à persuader leurs pairs de sa valeur.
- Les champions de l'innovation sont souvent moins susceptibles de créer des changements au niveau de la politique, mais ils peuvent être déterminants pour faire évoluer et soutenir l'innovation au niveau de la classe, de l'école ou de la communauté. Ils travaillent ou vivent généralement sur le site de l'innovation.
- Ils sont importants pour la mise à l'échelle en raison de leur crédibilité et de leurs liens avec leurs pairs. En particulier pour les innovations qui impliquent des enseignants ou des membres de la communauté, la recommandation d'un pair a souvent plus de poids qu'un mandat politique ou une directive d'un superviseur. Ces champions peuvent remplir ce rôle.
- Comme les leaders du changement des systèmes, les champions de l'innovation doivent être considérés comme des partenaires

de réflexion, plutôt que comme de simples promoteurs. Ils ont probablement des informations précieuses sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas avec l'innovation dans leur contexte et sur la manière dont elle peut être adaptée pour être mieux accueillie.



- Il est important de ne pas présumer que les champions de l'innovation représentent leur groupe de pairs. Ce sont des individus qui s'engagent à soutenir l'innovation. Il peut s'agir d'adeptes précoces ou de cas extrêmes, et les raisons pour lesquelles ils choisissent de soutenir l'innovation peuvent ne pas convaincre les autres membres de leur groupe de pairs de la même manière (pour plus d'informations, voir le travail de Rogers sur les adoptants tardifs et les retardataires ⁷).
- Ces types de champions sont généralement très occupés, il est donc essentiel de respecter leur temps et de les impliquer véritablement et non de manière symbolique, notamment :
 - » Les inviter à partager leurs expériences avec leurs pairs en matière d'innovation par le biais d'observations, de témoignages et de participation à des réunions publiques, ainsi que par le biais de plateformes virtuelles telles que les groupes WhatsApp ; et
 - » Créer des espaces authentiques pour qu'ils contribuent concrètement lors des réunions de conception et de stratégie d'innovation et s'assurer de leur montrer comment leurs contributions ont un effet positif sur la mise à l'échelle.

En plus de ces deux types de champions, largement représentés dans les équipes ROSIE, d'autres types de champions peuvent jouer un rôle dans la mise à l'échelle. Les éléments suivants (adaptés de Loosemore, Keast et Barraket⁸) ne sont pas des distinctions concrètes en soi, mais plutôt des catégories plus générales.

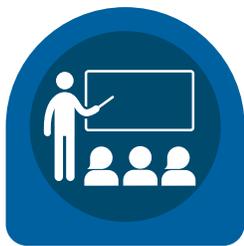
CHAMPIONS DE L'INNOVATION

- Il s'agit de champions axés sur le concept plus général dont fait partie l'innovation spécifique. Par exemple, ils peuvent être des champions de sujets tels que l'éducation STEM, l'apprentissage socio-émotionnel ou l'alphabétisation fondamentale. Ces champions peuvent opérer dans un pays, dans plusieurs pays ou au niveau mondial. En tant que « connecteurs », ils peuvent être utiles pour relier l'innovation à une communauté plus large d'innovations et d'exécutants similaires. Bien qu'il soit peu probable qu'ils défendent l'innovation spécifique à proprement parler, ils sont bien placés pour apporter leur soutien en présentant l'innovation comme un exemple du sujet plus général.



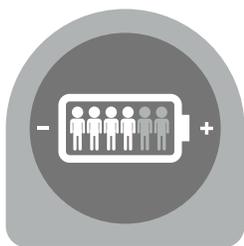
CHAMPIONS DE L'ORGANISATION

- Il s'agit de champions qui se sont associés ou ont soutenu l'organisation en pleine expansion par le passé. Ils se concentrent moins sur l'innovation spécifique, mais connaissent très bien l'organisation qui développe, s'adapte et met en œuvre l'innovation et sont prêts à parler au nom de l'organisation à d'autres parties prenantes.



CHAMPIONS DES PERSONNES CONCERNÉES PAR LE PROBLÈME

- Ce sont des champions qui ont une expérience personnelle du problème que l'innovation aborde et qui sont prêts à apporter leur soutien s'ils voient que l'innovation répond réellement aux besoins des bénéficiaires identifiés. Ces personnes peuvent être des champions d'une communauté ou d'un groupe spécifique (par exemple, des populations déplacées ou des enfants handicapés) ou d'une zone géographique spécifique. Ces champions sont très bien informés sur le contexte et peuvent fournir des informations précieuses sur les obstacles pertinents qui pourraient entraver l'adoption ou la mise en œuvre. Ils peuvent également avoir une influence pour s'assurer que les considérations d'équité sont intégrées tout au long de la stratégie de mise à l'échelle. Cependant, ces champions ne doivent pas être considérés comme des représentants ou la seule « voix » d'une communauté, sauf s'ils ont été habilités à le faire (par exemple, un représentant d'un syndicat d'enseignants ou un groupe d'action communautaire).



CHAMPIONS INTERNES DE LA MISE À L'ÉCHELLE

- Il s'agit de champions au sein d'une institution ou d'une organisation qui connaissent déjà l'impact de la mise à l'échelle et s'engagent à intégrer les principes de mise à l'échelle dans les méthodes de travail quotidiennes de l'organisation dans un

système. Ces personnes poseront des questions directes et concrètes sur l'impact, la durabilité et l'appropriation afin de faire avancer la réflexion de l'organisation et de plaider pour un « état d'esprit de mise à l'échelle » parmi les participants au système.

Avec quels types de champions les équipes ROSIE travaillent-elles ?

Les équipes ROSIE ont travaillé avec tous les différents types de champions de l'échelle décrits ci-dessus, bien qu'à divers degrés. (Il est important de noter la courte durée du projet : ces observations ne capturent qu'un bref aperçu des relations qui, dans de nombreux cas, étaient naissantes ou commençaient tout juste à produire des résultats).

Le plus souvent, les équipes ROSIE ont travaillé avec des champions de l'innovation. Plusieurs équipes ont décrit comment elles ont impliqué les éducateurs et les participants au programme qui ont participé à la mise en œuvre de l'approche en tant que champions. Cela est particulièrement vrai pour les innovations axées sur le développement professionnel des enseignants. Plusieurs équipes ont réfléchi au rôle important que ces champions ont joué, non seulement en convainquant leurs pairs de soutenir l'approche, mais également en plaidant pour que le gouvernement local soutienne l'expansion de l'innovation dans de nouveaux domaines. Cela illustre de manière intéressante comment les champions peuvent être des défenseurs non seulement de leurs proches, mais aussi d'autres types de parties prenantes.

Plusieurs équipes ont également engagé des champions du changement des systèmes. Ces équipes avaient tendance à être plus loin dans leur parcours d'évolution et avaient établi des relations à long terme avec des champions clés au fil des années d'engagement. Pour ces équipes, les visites de sites et l'inclusion de champions dans la conception du processus de recherche ont été utiles pour maintenir les relations. Dans d'autres cas, les équipes ont identifié des dirigeants de

Un champion n'est pas...

Tout comme il est important de comprendre ce qu'est un champion et le rôle qu'il peut jouer pour soutenir la mise à l'échelle, il est tout aussi important d'être clair sur ce qu'un champion n'est pas. Dans l'étude ROSIE, plusieurs fausses idées reçues courantes sur les champions se présentent et méritent d'être apprises.

Un champion n'est PAS...

- **Une personne engagée uniquement pour un événement public ou uniquement au début et à la fin d'un projet.** Une erreur courante que nos recherches ROSIE identifient est d'engager des champions uniquement pour des événements publics ou des présentations ou après la publication des résultats finaux de la recherche. Un champion est plutôt un co-créateur qui doit être activement engagé tout au long du processus de mise à l'échelle pour les conseils stratégiques, le feedback et la construction de relation au fil du temps. Les inclure dès le début est plus facile à dire qu'à faire, car ces personnes sont typiquement occupées (en partie ce qui les rend des champions efficaces) et ne sont souvent ni payées ni formellement reconnues pour leurs contributions à la mise à l'échelle. Par conséquent, il est important de leur faire des demandes spécifiques et stratégiques et de respecter leur temps.
- **Un représentant de tout un groupe.** Bien que son point de vue puisse être éclairé par sa position dans le système ou la société, il est important de ne pas présumer que le champion parle au nom d'une entité ou d'une institution entière. En fait, un champion est une personne qui a des intérêts et des perspectives uniques. Engager des champions d'un groupe de parties prenantes particulier n'est pas la même chose que de favoriser l'adhésion ou le soutien du groupe lui-même. Il est

important de garder cela à l'esprit lorsque l'on réfléchit à la manière de s'engager avec des groupes importants et diversifiés tels que les éducateurs, les syndicats d'enseignants et les groupes minoritaires historiquement marginalisés.

- **Un raccourci vers l'institutionnalisation.** Une fausse idée reçue courante que nous observons est la notion que si un membre clé du gouvernement de haut niveau devient un champion, il peut débloquer le financement gouvernemental du programme ou aider à intégrer l'innovation dans les politiques officielles. En fait, les processus budgétaires et d'élaboration des politiques sont complexes et l'influence qu'une seule personne peut avoir sur ceux-ci est souvent très limitée. Pour cette raison, il est peu probable qu'un champion seul soit une voie directe vers l'institutionnalisation gouvernementale. Les champions peuvent plutôt fournir des informations sur ces processus, identifier les fenêtres d'opportunité lorsqu'elles se présentent, défendre l'initiative au sein de leurs réseaux et fournir des commentaires utiles sur la manière dont l'innovation pourrait s'aligner sur les priorités actuelles (ou futures) de l'élaboration des politiques.
- **Une organisation.** Un autre malentendu que nous voyons est de comparer les champions aux alliances pédagogiques. Un champion est un individu, pas une organisation. Cela ne veut pas dire que les organisations ou les initiatives n'ont pas de rôle important à jouer dans la mise à l'échelle d'une innovation, mais plutôt que ces types d'arrangements organisationnels sont mieux définis comme **des alliances et des partenariats**. Ils sont axés sur la fusion d'une coalition d'acteurs autour d'un objectif commun, tandis que les champions se consacrent à établir et à tirer parti des relations individuelles. (Pour plus d'informations sur les alliances organisationnelles et la mise à l'échelle, voir **Millions Learning : Scaling Up Quality Education in Developing Countries**.)



niveau intermédiaire déjà engagés à créer des changements des systèmes et, en développant des relations avec ces dirigeants en les impliquant dans des activités de recherche et de renforcement des capacités associées à l'innovation, les ont connectés à l'effort d'expansion particulier.

Dans quelques cas, en particulier avec des innovations qui ont démontré leur succès auprès des enfants et des jeunes, les équipes ROSIE ont cité des exemples de champions engagés qui sont spécifiquement affectés par le problème en question (comme l'éducation des filles ou l'utilisation de la technologie pour impliquer les apprenants dans leur communauté). Ces équipes ont souligné le rôle précieux que jouent le soutien public et les témoignages de ces champions pour convaincre les autres parties prenantes et les membres de la communauté de soutenir l'innovation. Enfin, il est de plus en plus clair que certains membres des équipes ROSIE deviennent eux-mêmes des champions internes de la mise à l'échelle, poussant les membres de leur équipe à réfléchir de manière critique, encourageante et de plus en plus sophistiquée sur la mise à l'échelle des objectifs et des stratégies.

Comment les équipes ROSIE impliquent-elles les champions ?

Les équipes ROSIE de mise à l'échelle ont utilisé un éventail d'approches pour identifier, cultiver et maintenir des relations avec différents champions. Les stratégies ci-dessous sont organisées de la *plus à la moins fréquemment* observée parmi les équipes ROSIE.

LE PLUS FRÉQUENT : IMPLIQUER LES CHAMPIONS POUR LA MISE À L'ÉCHELLE EN PARTAGEANT DES PREUVES D'IMPACT. Cette approche consiste à partager des preuves qualitatives et quantitatives de l'impact par le biais de rapports et de présentations, ainsi qu'à inviter les champions à expérimenter eux-mêmes l'impact de l'innovation par le biais de visites de sites et d'échanges d'apprentissage. Plus de la

moitié des 15 équipes ROSIE ont déclaré partager des données sur l'impact de leurs innovations avec des champions potentiels, et plus d'un tiers ont déclaré avoir amené les parties prenantes à observer l'innovation directement. La prévalence du partage de rapports et de présentations en tant que stratégie reflète probablement la conviction que des preuves suffisantes à elles seules transformeront les parties prenantes en champions. Cependant, il peut être utile de creuser davantage cette hypothèse. Comme l'ont constaté les [recherches complémentaires](#) menées par ROSIE, de nombreux décideurs gouvernementaux sont inondés de preuves favorables sur les innovations en matière d'éducation, en particulier dans d'autres contextes. Elles se concentrent moins sur les innovations individuelles et plus sur leur adéquation et la manière dont elles s'intègrent dans leur [écosystème décisionnel plus général et complexe](#).⁹ Pour ces deux raisons, et après avoir examiné d'autres cas de mise à l'échelle réussis,¹⁰ il semble que les [visites de site](#) et les réunions régulières avec des champions potentiels puissent être plus efficaces que le simple partage de rapports ou de présentations de recherche, même lorsque les données sont solides.

LA CONNEXION AVEC LES ACTEURS À PLUSIEURS NIVEAUX DU SYSTÈME, PAS SEULEMENT AU NIVEAU DU GOUVERNEMENT CENTRAL/NATIONAL.

Cela inclut la recherche de champions parmi les décideurs de niveau intermédiaire, les autorités étatiques et locales, et les acteurs en dehors du secteur de l'éducation. De nombreuses équipes ont adopté cette approche après avoir eu du mal à encourager l'adhésion des fonctionnaires au niveau national. Plusieurs équipes ont déclaré avoir réussi à engager des décideurs gouvernementaux de niveau intermédiaire. Cela peut être dû au fait que les dirigeants de niveau intermédiaire connaissent mieux que les décideurs politiques nationaux les innovations spécifiques, parce que leurs engagements sont localisés, et/ou parce qu'ils apprécient la visibilité professionnelle qu'ils reçoivent en lançant une nouvelle approche ou en s'efforçant d'améliorer leur système local. En d'autres termes, la proximité semble accroître la préoccupation. En outre, plusieurs équipes ROSIE ont ressenti que les représentants du gouvernement plus proches du site disposent de plus de temps pour participer à la mise à l'échelle et d'une connaissance plus intime du système réel dans lequel l'innovation est mise en œuvre. Enfin, nous avons observé que quelques équipes travaillaient avec des champions du gouvernement en dehors du système



éducatif, l'une par l'intermédiaire d'un ministère de la Jeunesse, l'autre par l'intermédiaire d'un ministère de la Culture et l'autre par l'intermédiaire de groupes de la société civile travaillant avec le ministère de l'Informatique. Les champions au-delà du ministère de l'Éducation semblent représenter un levier précieux pour le système qui est parfois sous-utilisé. Certaines équipes ont également engagé des champions en dehors du secteur public, y compris des personnes du secteur bancaire ou d'autres acteurs du secteur privé intéressés par le soutien aux réformes du système éducatif ou la croissance des partenariats public-privé. Investir du temps dans la réalisation d'un exercice de cartographie des parties prenantes avant de développer une stratégie de mise à l'échelle, puis la mettre à jour régulièrement, est une activité utile pour identifier les champions potentiels dans différents secteurs de l'environnement plus général.

INVESTIR DU TEMPS DANS L'ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS. Prendre le temps à la fois de comprendre en profondeur les motivations et les objectifs individuels des champions de l'innovation et d'identifier de véritables opportunités de faire connaître le travail et les intérêts des champions en vaut la peine. Cette approche reconnaît que la collaboration va dans les deux sens. Certaines équipes ROSIE ont cherché des moyens de reconnaître ou de faire progresser le travail des champions, potentiellement lié à l'innovation, mais pas nécessairement, lors de conférences publiques et de réunions nationales ou par le biais de la co-écriture. Par exemple, une équipe a invité des professeurs champions à une conférence régionale afin qu'ils puissent parler de leurs expériences et de la direction de l'innovation. D'autres équipes ont trouvé des moyens de mettre en évidence le bon travail que les champions accomplissent pour l'éducation de manière plus générale. Les événements qui rassemblent différents champions et parties prenantes de divers secteurs peuvent être particulièrement efficaces pour favoriser le consensus, renforcer l'engagement et faire ressortir la diversité en une seule session. Il est clair que l'établissement de relations nécessite une cohésion et une continuité plus qu'un engagement sporadique et qu'il est important de budgétiser et de planifier en conséquence pour le hiérarchiser.

DÉVELOPPER DES LIENS PAR LE BIAIS D'UN INTÉRÊT COMMUN À RÉSOUDRE UN PROBLÈME PARTAGÉ. Seules quelques équipes ROSIE rapportent avoir identifié et impliqué les champions en se concentrant sur un *problème* partagé plutôt que sur leur innovation

spécifique.¹¹ Cela peut être en partie dû au fait que se concentrer sur le sujet ou l'opportunité plus général plutôt que sur la solution peut être difficile dans la pratique, car cela signifie parfois travailler sur des activités en dehors du champ d'application étroit de l'innovation. Cela peut également être difficile, car l'expertise de la mise à l'échelle des équipes est souvent axée sur l'innovation spécifique sur laquelle elles travaillent, tandis que des sujets connexes plus généraux (tels que la création d'emplois, la formation professionnelle ou le développement de genre) peuvent se situer au-delà de leur expertise. Toutefois, cette stratégie semble avoir permis à quelques équipes ROSIE d'engager des champions de la mise à l'échelle. Par exemple, une équipe ROSIE a conseillé une révision de la politique de sécurité des écoles d'un gouvernement, bien que ce sujet ne soit pas un axe direct de sa stratégie de mise à l'échelle (éducation des filles). D'autres exemples d'éducation nous ont permis de savoir que les équipes qui sollicitent un soutien en se concentrant sur le *problème plus général* plutôt que sur l'innovation particulière, du moins au début, trouvent parfois des champions qui durent.

MOINS COMMUN : PAR LE BIAIS DE PARTENARIATS DE RECHERCHE CO-CRÉATIVE. Le fait de traiter les champions comme de véritables partenaires de mise à l'échelle n'est pas fréquent dans les équipes ROSIE actuelles. Il s'agit d'une dimension chronophage et parfois désordonnée de l'engagement des champions, qui implique de renoncer à un certain degré de responsabilité sur l'innovation, ce qui peut expliquer pourquoi elle est rare. Il est également possible que les équipes de développement provenant d'ONG opèrent à partir de paradigmes (tels que l'éducation fondée sur les droits ou l'apprentissage socio-émotionnel) différents des paradigmes économiques ou scientifiques politiques des décideurs gouvernementaux. Céder le pouvoir sur le processus d'innovation et de mise à l'échelle peut être difficile, et nécessite d'être ouvert à l'évolution des rôles, au partage des capacités et à la volonté de faire des compromis et de partager la reconnaissance. Cependant, si elle est bien menée, elle peut encourager une véritable co-création du travail qui répond à de nombreux objectifs de l'engagement des champions : une plus grande diversité de points de vue, des méthodes de travail complémentaires et un plus grand engagement de la part de multiples parties prenantes. Seules quelques équipes ROSIE ont mentionné l'inclusion de champions comme co-créateurs dans leur processus de recherche ou de mise à l'échelle, mais ces équipes ont indiqué que,

bien que cela pose des défis (principalement en termes de temps requis, de sensibilités hiérarchiques et d'équilibre entre plusieurs points de vue), cette approche aide à obtenir une appropriation durable de la part du gouvernement. Nous pensons que cette approche a du potentiel et que les incitations peuvent être alignées pour soutenir ce type d'engagement intensif et co-créatif avec les champions.

Défis et apprentissages liés aux champions pour la mise à l'échelle

Toutes les personnes bien positionnées et intéressées par une innovation ne deviendront pas des champions, quelle que soit l'efficacité de la stratégie d'engagement. Par conséquent, il est important de mettre à l'échelle afin d'évaluer et de réévaluer en permanence qui engage et comment. Quelqu'un peut être bien adapté pendant une phase, mais pas dans la phase suivante, ou la vie quotidienne ou les priorités professionnelles du champion peuvent changer. L'attention, les conversations franches, la réflexion axée sur les données et l'apprentissage auprès de pairs peuvent permettre aux équipes de surveiller le type de personnalités, de rôles et d'engagements qui génèrent généralement le type de soutien et les résultats souhaités. La typologie proposée précédemment dans ce mémoire peut être utile pour ce type d'analyse. Nous proposons ci-dessous des réflexions supplémentaires.

COMPRENDRE LA NATURE RELATIONNELLE DES CHAMPIONS

Nos recherches révèlent que les équipes ROSIE en charge de la mise à l'échelle différaient selon qu'elles adoptent des approches « unidirectionnelles » ou « réciproques » pour engager les champions. Les approches unidirectionnelles considéraient les champions principalement en termes de ce qu'ils pouvaient faire pour le projet. Les approches réciproques considéraient les champions comme des individus ayant leurs propres intérêts et engagements, et ont trouvé des moyens de faire progresser le soutien des champions à l'innovation. Nous avons constaté que les équipes ROSIE ayant une vision unidirectionnelle étaient plus susceptibles de considérer les champions comme

un moyen d'accéder au financement ou à la prise de décision gouvernementale. Comme mentionné précédemment, la notion qu'une seule personne peut débloquer un financement public ou affecter les changements de politique est une idée fautive courante et peut expliquer pourquoi ces équipes ROSIE particulières ont fréquemment signalé de la frustration face à leur manque de progrès dans l'exploitation des champions pour la mise à l'échelle.

À l'inverse, nous voyons que les équipes de mise à l'échelle qui considéraient les champions comme faisant partie d'une relation réciproque étaient moins susceptibles de signaler leur déception concernant le manque de soutien des champions au niveau politique, peut-être parce qu'elles étaient plus susceptibles d'avoir une vision réaliste de ce que les champions peuvent accomplir. Étant donné qu'elles se concentrent sur les relations individuelles, les équipes qui ont suivi une approche réciproque étaient *plus susceptibles d'avoir des types* de champions plus nombreux et différents à différents niveaux du système et plus susceptibles de signaler que les champions étaient inhérents à la stratégie de mise à l'échelle. Ces équipes étaient également plus susceptibles d'assumer le rôle de championne des autres, indiquant que la notion de championne est autant une façon continue de travailler qu'un seul rôle. Ces sujets ne sont pas clairement définis et nous ne disposons pas de données suffisantes pour parvenir à une conclusion, c'est pourquoi ces réflexions sont présentées avant tout comme des éléments qui méritent une réflexion plus approfondie.

CONSORTIUMS MULTINATIONAUX DE MISE À L'ÉCHELLE PAR RAPPORT AUX ÉQUIPES DE MISE À L'ÉCHELLE À UN SEUL EMPLACEMENT

Les équipes ROSIE les plus susceptibles de faire état d'un solide réseau de champions semblaient être des organisations régionales ou mondiales mettant en œuvre ou répliquant des innovations déjà établies avant que les équipes ne rejoignent KIX. Ces groupes avaient une visibilité internationale et des preuves préexistantes d'efficacité de leur innovation. Ils ont également travaillé avec des équipes locales sur le terrain avec des membres expérimentés qui ont compris la dynamique de travailler avec des partenaires et des champions dans divers contextes. Par conséquent, ils avaient peut-être des attentes plus réalistes en matière de développement des champions (mais moins de familiarité avec le caractère unique du contexte). Nous avons constaté que souvent (mais pas toujours), les équipes qui ont signalé leur frustration concernant le manque de

champions ou un succès insuffisant de la part des champions étaient des groupes régionaux/mondiaux moins connus qui mettaient en œuvre une innovation externe dans un nouvel endroit, ou des équipes d'innovation locales nouvellement constituées qui pensaient avoir besoin de plus de preuves avant de pouvoir engager des champions. Ces leçons soulignent que le partage sincère des expériences entre les types d'équipes et d'organisations plus généraux peut aider à calibrer les attentes concernant les relations avec les champions.

FINANCEMENT DANS LA MESURE OÙ IL EST LIÉ À L'ENGAGEMENT SIGNIFICATIF DES CHAMPIONS

Il est également important de reconnaître le rôle important du financement. Trop souvent, le renforcement des relations est traité comme une activité secondaire ou quelque chose qui ne se produit que lors d'événements importants. Par conséquent, nous observons que l'établissement de relations semble rarement budgétisé en termes de temps ou de ressources. Il semble que les équipes disposant d'un financement plus stable et flexible étaient plus susceptibles de pouvoir consacrer du temps et des ressources à s'engager véritablement et systématiquement avec les champions.

DYNAMIQUE CULTURELLE ET EXIGENCES TEMPORELLES

Bien qu'il existe des leçons et des stratégies sur les champions qui peuvent être appliquées aux différentes équipes et aux différents sites, des dynamiques culturelles et hiérarchiques spécifiques au contexte affecteront toujours la façon dont les relations se forment. Il est essentiel que toute équipe de mise à l'échelle prenne en compte ces nuances contextuelles au fur et à mesure qu'elle développe et affine sa stratégie pour engager les champions. Une équipe a noté l'importance de prendre « le temps de parler aux gens, d'aller sur le terrain et de comprendre ce qui se passe là-bas. Et ne pensez pas que vous êtes plus intelligent [sic] que les locaux... Ils détiennent les clés... de la mise à l'échelle, de l'identification des bons leviers, de la collecte d'informations. » Nous avons trouvé des exemples de spécialistes de la mise à l'échelle en dehors du pays commettant des erreurs culturelles ou hiérarchiques qui ont nui à l'engagement des parties prenantes gouvernementales. Il ressort également clairement des recherches de ROSIE que le temps nécessaire pour établir des relations significatives avec les parties prenantes et les champions variait selon les contextes, mais qu'il correspondait





rarement aux brefs délais du projet souvent mis en avant. En fait, plusieurs équipes ont noté que leurs principaux champions étaient des personnes qu'elles connaissaient dans leur précédent travail.

RECONNAÎTRE LES EFFORTS ET MINIMISER LES CONTRAINTES DE TEMPS

Il est essentiel de trouver des moyens de reconnaître et de respecter véritablement les champions pour leur temps et leur expertise. Comme mentionné, les champions sont rarement rémunérés ou promus en échange de leur collaboration dans le cadre d'un effort de mise à l'échelle. Par conséquent, il est important de trouver des moyens significatifs de reconnaître leurs efforts et le coût des opportunités. Cela peut inclure la publication conjointe de travaux, la mise à disposition de plateformes pour partager leur expertise avec d'autres personnes, et l'offre de certificats ou autres reconnaissances pour leur participation aux groupes de travail. Il est également impératif de respecter les contraintes de temps des champions. Par exemple, deux équipes ROSIE ont déclaré prendre le temps de traduire et de contextualiser leur recherche pour la rendre

plus facilement accessible à leurs champions. Une équipe a mentionné la nécessité de fournir des détails précis et opportuns sur les lieux de réunion et la logistique. Les recherches de ROSIE soulignent que les petits actes de bienveillance et les pratiques toujours appréciées d'appréciation privée et de gratitude en public étaient très appréciés. En revanche, perdre le temps d'un champion, ne pas répondre rapidement aux communications ou ne pas s'engager réellement lorsque les champions partagent leurs réflexions et leurs commentaires est un moyen sûr d'affaiblir les relations.

GESTION DE LA ROTATION DU PERSONNEL

De loin, le défi le plus fréquent auquel les équipes ROSIE semblaient être confrontées avec les champions était la rotation du personnel. Les équipes ont tenté de résoudre ce problème en diversifiant leurs réseaux de parties prenantes et en cultivant des alliances à l'intérieur et à l'extérieur de l'écosystème éducatif. Cependant, comme les champions sont des individus et que leur soutien est basé sur des relations personnelles, il n'y a pas de moyen facile de protéger les équipes contre la

rotation du personnel. On ne peut pas simplement reprendre là où l'on s'est arrêté avec la personne suivante pour remplacer le champion dans son rôle organisationnel. Les lettres de transfert sont utiles mais insuffisantes. Un paradoxe central de l'engagement des champions est qu'il faut du temps pour établir des relations personnelles et qu'il faut pourtant s'attendre aux rotations du personnel. Par conséquent, le temps et le financement pour cultiver les relations et faire évoluer le plaidoyer doivent non seulement être budgétisés pour le début du processus de mise à l'échelle ou à la fin ou lorsque la recherche sera diffusée, mais aussi tout au long du calendrier de mise à l'échelle. Il est également important de planifier formellement et de manière réaliste le temps (considérable) nécessaire au personnel pour établir, maintenir et reconstruire des relations avec les champions, et de les inclure dans les descriptions de poste et les plans de travail formels. Enfin, il est important de ne pas abandonner les relations lorsque les rôles changent. Dans certains cas, les champions peuvent continuer d'être de solides défenseurs et amis critiques même lorsqu'ils quittent leur rôle et peuvent être en mesure d'utiliser leurs précieuses connaissances institutionnelles pour soutenir la mise à l'échelle de nouvelles manières. Tout comme les rôles de mise en œuvre peuvent évoluer au cours de la mise à l'échelle, les rôles des champions peuvent également évoluer. En bref, établir et maintenir continuellement des relations avec les champions n'est pas un élément superflu ; c'est un ingrédient essentiel de toute stratégie de mise à l'échelle.

pour avoir un impact plus important ou une mise à l'échelle réussie. Les champions peuvent prendre de nombreuses formes et joueront différents rôles en fonction de leur place dans le système, de leur engagement envers l'innovation, ainsi que de leurs propres intérêts et motivations. Il est bénéfique de développer une diversité de champions à différents niveaux du système et d'investir du temps et de l'énergie dans l'établissement de relations authentiques avec chaque champion. Ces relations sont plus susceptibles de réussir si elles sont bidirectionnelles et tiennent compte des intérêts et des objectifs des champions, et si elles trouvent des moyens de reconnaître le temps et les efforts fournis par les champions. De plus, tout comme les organisations peuvent chercher à cultiver des champions, elles doivent reconnaître les opportunités de servir de champions aux autres. Bien sûr, tout cela doit être fait de manière authentique, et uniquement dans la mesure où ce travail s'aligne sur les principes et l'impact ultimes qui guident le travail. Les relations humaines sont un aspect souvent négligé de la mise à l'échelle, mais elles peuvent être tout aussi importantes que d'autres activités de mise à l'échelle plus techniques. Par conséquent, cultiver des relations avec les champions nécessite le même degré de planification, de ressources et de raffinement lors du développement et de la mise en œuvre d'une stratégie de mise à l'échelle.

En conclusion

Faire évoluer l'impact d'une innovation de manière durable est quelque chose qui ne peut pas être fait par une organisation ou un acteur, quel que soit son degré d'engagement. La mise à l'échelle durable nécessite un large engagement des parties prenantes et l'adhésion à toutes les étapes du processus de mise à l'échelle. Les champions peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement de cette adhésion et de ce soutien parmi leurs pairs et leurs réseaux. Les champions peuvent également être des partenaires de réflexion importants, illustrant les façons dont l'innovation peut être contextualisée ou adaptée

Questions-guides sur la recherche pour et sur la mise à l'échelle

- ① En tenant compte des perspectives et des cadres de ce mémoire, de quels types de champions votre effort de mise à l'échelle a-t-il besoin en ce moment ? Quels rôles pensez-vous que ces champions joueront dans votre parcours de mise à l'échelle ? Comment ces rôles vont-ils changer au cours du parcours de mise à l'échelle, et ces mêmes champions seront-ils en mesure de le pourvoir et/ou quels nouveaux champions devront être engagés ?
- ② Pour renforcer l'engagement des champions existants et en identifier de nouveaux :
 - a. **Champions du changement des systèmes** : Qu'est-ce qui motive cette personne ? À quels réseaux est-elle connectée ? Qu'est-ce qui est unique à propos de la personne que nous devons prendre en compte dans la manière de l'engager et de la maintenir engagée ? Quel niveau d'engagement est possible ? Que pouvez-vous faire pour aligner votre travail sur les propres priorités et motivations de ce champion ?
 - b. **Champions de l'innovation** : Comment allez-vous les impliquer dans le processus de mise à l'échelle et intégrer leur expérience dans l'adaptation et le raffinement de l'innovation ? Comment allez-vous créer des opportunités pour que ce champion partage son expérience avec ses pairs et avec d'autres parties prenantes au service de l'innovation ? Comment allez-vous vous assurer que ces champions se sentent encouragés à poursuivre leur engagement avec l'innovation au fil du temps ?
- ③ Comment allez-vous reconnaître le temps et les efforts des champions ?
- ④ Quelles normes culturelles ou hiérarchies de rôles doivent être prises en compte et traitées lorsque vous travaillez avec vos champions ?
- ⑤ Comment prévoyez-vous de promouvoir des opportunités d'engagement authentique et certaines réunions collectives, parmi les différents types de champions ?
- ⑥ Comment allez-vous démontrer aux champions que vous incorporez réellement leurs commentaires et leurs conseils ?
- ⑦ Comment allez-vous partager des informations avec vos champions et les tenir informés des progrès ? Que devrez-vous faire pour ajuster ou présenter différemment les informations afin que les champions puissent les partager facilement avec leurs groupes de pairs ?
- ⑧ Comment allez-vous prévoir et planifier la rotation du personnel parmi vos champions ?
- ⑨ Quel système pouvez-vous développer pour recueillir et réfléchir aux preuves afin de vous assurer que le temps et les efforts consacrés à vos champions sont bien utilisés ?

Références

- 1 Curtiss Wyss, Molly, Maya Elliott, Jenny Perlman Robinson et Ghulam Omar Qargha. Rep. [Scaling Impact in Education for Transformative Change : Practical Recommendations from the Real-Time Scaling Labs](#). Washington, DC : Brookings Institution, 2023.
- 2 Olsen, Brad, Monica Rodriguez et Maya Elliott. Rep. [Deepening Education Impact : Emerging Lessons from 14 Teams Scaling Innovations in Low- and Middle-Income Countries](#). Washington, DC : Brookings Institution, 2022.
- 3 Shaw, E. K., J. Howard, D. R. West, B. F. Crabtree, D. E. Nease, B. Tutt et P. A. Nutting. « [The Role of the Champion in Primary Care Change Efforts : From the State Networks of Colorado Ambulatory Practices and Partners \(Snocap\)](#) ». *The Journal of the American Board of Family Medicine* 25, n° 5 (2012) : 676–85. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2012.05.110281>.
- 4 Loosemore, Martin, Robyn Keast et Jo Barraket. « [A Typology of Social Procurement Champions in the Construction and Engineering Industry](#). » *Construction Management and Economics* 40, n° 5 (2022): 391–405. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2043554>.
- 5 Hartmann, Arntraud et Johannes F Linn. Rep. [Scaling Up : A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice](#). Washington, DC : Brookings Institution, 2008.
- 6 Rogers, Everett M. *Diffusion of innovations*. London, NY : Simon and Schuster, 2003.
- 7 Loosemore, Martin, Robyn Keast et Jo Barraket. « [A Typology of Social Procurement Champions in the Construction and Engineering Industry](#). » *Construction Management and Economics* 40, n° 5 (2022): 391–405. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.2043554>.
- 8 Ibid.
- 9 Olsen, Brad. Rep. [Government Decisionmaking on Education in Low- and Middle-Income Countries Understanding the Fit among Innovation, Scaling Strategy, and Broader Environment](#). Washington, DC : Brookings Institution, 2023.
- 10 Rincón-Gallardo, Santiago et Richard Elmore. « [Transforming Teaching and Learning through Social Movement in Mexican Public Middle Schools](#). » *Harvard Educational Review*, vol. 82, n° 4, 2012, pp. 471–490, doi :10.17763/haer.82.4.46751717307t4j90. ; Kirp, David. « [Make School a Democracy](#). » *The New York Times* , 1er mars 2015.
- 11 Bien que cela puisse être un effet de données, il se peut que davantage d'équipes le fassent, mais ne l'ont tout simplement pas signalé dans leur recherche d'action ROSIE.

BROOKINGS

1775 Massachusetts Ave NW,
Washington, DC 20036
(202) 797-6000
www.brookings.edu

©The Brookings Institution, janvier 2024. Tous droits réservés.