Les fondements de la mise à l'échelle pour amplifier l'impact dans l'éducation

Bienvenue !

Cette formation en ligne a pour objectif de présenter les concepts fondamentaux permettant d’amplifier l’impact au sein des systèmes éducatifs. Nous sommes ravis que vous participiez à ce cours et que vous vous engagiez dans cette réflexion critique sur ce que signifie « amplifier l’impact » dans le domaine de l’éducation.

À propos de cette formation

MODE D'EMPLOI

Bienvenue à la formation « Fondements de la mise à l’échelle »

Principes et approches d’apprentissage

Les travaux de recherche sous-tendant ce cours

Remerciements

Glossaire des termes clés liés à la mise à l'échelle

C'est parti !

1. QU'EST-CE QUE LA MISE À L'ÉCHELLE POUR OBTENIR UN IMPACT MAXIMAL ?

Qu'est-ce que la mise à l'échelle pour obtenir un impact maximal ?

Aperçu du module 1

Comment définit-on la mise à l'échelle ?

Pourquoi se concentrer sur la mise à l'échelle ?

Que signifie « la mise à l'échelle de l'impact » ?

Facultatif : traduire la notion de « mise à l'échelle »

Comment mettre à l'échelle les innovations pédagogiques pour amplifier l'impact ?

La mise à l'échelle, c'est aussi…

La mise à l'échelle, ce n'est pas… (idées reçues)

Facultatif : comment vous engagez-vous déjà dans la mise à l'échelle ?

Les phases de la mise à l'échelle

À quelle phase de mise à l'échelle se situe votre innovation ?

Les cinq principes clés de la mise à l'échelle

Comment expliqueriez-vous la mise à l'échelle pour amplifier l'impact ?

- **Résumé du module 1**

2. OBJECTIFS DE MISE À L'ÉCHELLE ET ÉCHELLE OPTIMALE

- **Objectifs de développement et échelle optimale**
- **Aperçu du module 2**
- **Comprendre ce qui génère un impact**
- **Identifier les éléments clés qui conduisent à un impact**
- **Échelle optimale**
- **Facultatif : quelle est la meilleure échelle pour votre travail ?**
- **Objectifs de développement à long terme**
- **Commencez à définir un objectif de développement**
- **Facultatif : déploiement à grande échelle et transformation des systèmes**
- **Résumé du module 2**

3. IDENTIFIER LES VOIES DE DÉVELOPPEMENT À PLUS GRANDE ÉCHELLE

- **Identifier les voies de développement à plus grande échelle**
- **Aperçu du module 3**
- **Différentes voies de développement**
- **Quelles voies envisagez-vous ?**

- **Mini-étude de cas : explorer plusieurs voies**
- **Acteurs, bailleurs de fonds et autres éléments à prendre en compte lors de l'évaluation des voies de développement**
- **Évaluation et adaptation des voies de développement**
- **Facultatif : autres exemples de voies de développement et de cadres alternatifs**
- **Évaluation des voies de développement**
- **Résumé du module 3**

4. LA MISE À L'ÉCHELLE AVEC LES COLLÈGUES ET LES PARTENAIRES

- **La mise à l'échelle avec les collègues et les partenaires**
- **Aperçu du module 4**
- **Partenariats de mise à l'échelle**
- **Les champions**
- **Les opposants, détracteurs et parties prenantes absentes**
- **Mini-étude de cas : déploiement du programme d'éducation financière en Jordanie**
- **Réflexion sur vos partenaires et champions**
- **La capacité de mise à l'échelle**
- **Transition et évolution des rôles au cours de la mise à l'échelle**

- **Facultatif : évaluation des capacités et de l’évolution des rôles**
- **Facultatif : outils pour la cartographie des parties prenantes**
- **Résumé du module 4**

5. IMPLIQUER L’ENTOURAGE AU SENS LARGE DANS LA MISE À L’ÉCHELLE

- **Impliquer l’entourage au sens large dans la mise à l’échelle**
- **Aperçu du module 5**
- **L'entourage plus large**
- **Explorer les acteurs et les facteurs du contexte général**
- **S'adapter aux changements contextuels**
- **Savoir quand accélérer et quand ralentir**
- **Réfléchir au contexte général**
- **Facultatif : outils d’évaluation du contexte général**
- **Résumé du module 5**

6. S'APPUYER SUR DES ÉTUDES ET DES DONNÉES FACTUELLES POUR ÉCLAIRER LA MISE À L'ÉCHELLE

- **S'appuyer sur des études et des données factuelles pour éclairer la mise à l’échelle**
- **Aperçu du module 6**
- **Définir les études en vue de la mise à l’échelle**

- **Mini-étude de cas : trois exemples d'études sur la mise à l’échelle**
- **L'équité dans les études sur la mise à l’échelle**
- **Quels types d'étude sur l’extension menez-vous ?**
- **Facultatif : modèles collaboratifs d'études de la mise à l’échelle**
- **Partager les études sur la mise à l’échelle avec les parties prenantes**
- **Comment partagez-vous vos études sur la mise à l'échelle ?**
- **Résumé du module 6**

7. ÉTABLISSEMENT DES COÛTS ET FINANCEMENT POUR UNE MISE À L’ÉCHELLE DURABLE

- **Établissement des coûts et financement de la mise à l’échelle**
- **Aperçu du module 7**
- **Données sur les coûts liés à la mise à l’échelle**
- **Méthodes de calcul des coûts**
- **Équité et établissement des coûts**
- **Financement flexible de la mise à l’échelle**
- **Adapter le financement aux différentes voies de développement**
- **Appel à l’action « Scaling XChange »**

Facultatif : outils de budgétisation et ressources supplémentaires

Résumé du module 7

8. ÉVALUER LES CAPACITÉS ET ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE MISE À L'ÉCHELLE

Présentation de l'évaluation finale

Évaluation des capacités de mise à l'échelle

Interpréter vos résultats

Qu'est-ce qu'une stratégie de mise à l'échelle ?

Planification d'une stratégie de mise à l'échelle

Félicitations, vous avez terminé cette formation !

Vous souhaitez en savoir plus ?

Références du cours

À propos de cette formation

Principes d'apprentissage



Programme en spirale



Apprentissage appliqué



Travail d'équipe



Apprentissage à son propre rythme

Chaque module s’appuie sur le précédent ; il est donc recommandé de les suivre dans l’ordre. Pour le reste, c’est à vous de décider comment et quand suivre cette formation. Vous pouvez parcourir l’ensemble du contenu en quelques jours ou l’étaler sur plusieurs mois.

Bienvenue à la formation « Fondements de la mise à l'échelle »

Nous sommes ravis que vous vous soyez inscrit à cette formation et que vous vous engagiez dans cette réflexion essentielle sur ce que signifie « amplifier l'impact » au sein des écosystèmes éducatifs.

Bienvenue !



Transcription vidéo : Bonjour à tous. Bienvenue à la formation sur les fondements de la mise à l'échelle.
Je m'appelle Brad Olson. Je suis chercheur principal au Center for Universal Education de la Brookings Institution à Washington, DC, et je dirige le projet Millions Learning, dont est issue cette formation. Dans le cadre du projet Millions Learning, nous étudions et soutenons depuis maintenant une décennie la mise à l'échelle de l'impact des innovations éducatives à travers le monde. En nous appuyant sur les enseignements tirés de nos laboratoires Real Time Scaling, de nos travaux ROSIE menés dans le cadre du Knowledge and Innovation Exchange, ainsi que de nos propres expériences et réflexions, nous avons rassemblé tous ces travaux dans cette formation. Et nous sommes vraiment ravis de vous présenter ce cours. Cette formation se veut interactive, concrète et accessible. Elle est véritablement conçue pour vous aider à réfléchir à vos propres activités de mise à l'échelle dans le domaine de l'éducation et à les faire progresser. Que vous suiviez cette formation seul ou en groupe, nous espérons qu'elle enrichira vos connaissances et renforcera votre confiance et vos capacités en matière de mise à l'échelle d'innovations éducatives prometteuses à travers le monde. Et nous sommes vraiment ravis que vous participiez à cette formation. Merci beaucoup.

Ce cours en ligne vise à vous présenter **les concepts fondamentaux de la mise à l'échelle de l'impact et** à vous aider à **les appliquer à votre propre travail**. Il comprend, entre autres, des études clés sur la multiplication de l'impact, des vidéos, des témoignages, des activités, des espaces de réflexion, des mini-études de cas, des évaluations.

Il ne s'agit pas d'un cours théorique : il se veut pratique et applicable à votre propre travail dans le domaine de l'enseignement. Tout au long de cette formation, vous aurez l'occasion de mettre en pratique ce que vous avez appris grâce à des activités, des outils, des évaluations sur la capacité de mise à l'échelle et des réflexions sous forme de réponses courtes.

Téléchargez le PDF ci-dessous pour réaliser les activités du cours , utiliser les outils, effectuer les évaluations et rédiger vos propres réflexions sous forme de réponses courtes.

PDF

Scaling Foundations Course Questions.pdf

290.4 KB

N'oubliez pas de télécharger les versions PDF des autres outils que vous rencontrerez tout au long de cette formation pour votre propre avancement (vous verrez un bouton de téléchargement à l'écran). Vos réflexions pourront alimenter vos discussions avec les parties prenantes et vous seront utiles à la fin du cours, lorsque vous commencerez à rassembler tout ce que vous avez appris pour élaborer un projet de stratégie de mise à l'échelle de l'impact.

La mise à l'échelle ne peut se faire seul. Bien que vous puissiez suivre ce cours de manière autonome, nous vous recommandons vivement de partager et de discuter ce que vous vez appris avec vos partenaires de mise à l'échelle et les parties prenantes. À la fin de chaque module, vous trouverez des questions de discussion clés résumant les grandes idées du module, que vous pourrez utiliser pour orienter ces discussions.

Plan du cours

Mode d'emploi (ce module)

Bienvenue, comment utiliser cette formation, principes d'apprentissage, d'où proviennent les informations de ce cours, glossaire des termes clés liés à la mise à l'échelle

Qu'est-ce que la mise à l'échelle pour amplifier l'impact ?

Pourquoi se concentrer sur la mise à l'échelle, qu'est-ce que la mise à l'échelle pour amplifier l'impact (et ce qu'elle n'est pas), les phases de la mise à l'échelle et ses principes clés

Objectifs de mise à l'échelle et échelle optimale

Définir ce qui génère un impact, identifier ce qui est essentiel et ce qui peut être ajusté, établir l'échelle optimale et élaborer des objectifs de mise à l'échelle

Identifier les voies de développement

Comprendre la relation entre les objectifs de développement à grande échelle et les possibilités de mise en œuvre, les catégories de voies dedéveloppement, le brainstorming et la sélection des voies à mettre en place

La mise à l'échelle avec les collègues et les partenaires

La mise à l'échelle en tant que processus collaboratif, le développement de partenariats, la gestion de l'opposition, le rôle des champions dans la mise à l'échelle, la cartographie des parties prenantes

Impliquer l'entourage au sens large dans la mise à l'échelle

Les niveaux de l'écosystème, les différents facteurs contextuels à prendre en compte lors de la mise à l'échelle, la réponse aux changements dans l'environnement, les opportunités, et savoir quand marquer une pause ou arrêter la mise à l'échelle

Utiliser des études et des données factuelles pour éclairer la mise à l'échelle

Les différents niveaux d'étude sur la mise à l'échelle, les modèles d'études collaboratives sur la mise à l'échelle, l'implication des parties prenantes dans les études et la prise de décision

Établissement des coûts et financement pour une mise à l'échelle durable

Distinguer entre budgétisation et financement, conditions et méthodes de chiffrage, facteurs clés de financement, communiquer sur les coûts et le financement avec les partenaires

Évaluation de la capacité de mise à l'échelle et élaboration d'une stratégie

Évaluation de la capacité de mise à l'échelle, élaboration d'une stratégie, partage des enseignements tirés de cette expérience avec vos partenaires de mise à l'échelle, références, approfondissement des connaissances

Comment naviguer dans cette formation



Combien de temps faut-il pour suivre cette formation ?

Ce cours comprend 8 modules. Chaque module dure entre 60 et 90 minutes et s'appuie sur le précédent ; il est donc recommandé de les suivre dans l'ordre. Pour le reste, c'est à vous de décider comment et quand suivre le cours. Vous pouvez parcourir l'ensemble du contenu en quelques jours ou l'étaler sur plusieurs semaines.

Vous pouvez revenir à la page d'accueil de la formation à tout moment à l'aide du menu de navigation latéral.



Comment partager ce que j'apprends avec mon équipe et mes partenaires de développement ?

Chaque module se termine par une page de synthèse comprenant une série de questions à aborder avec les membres de votre équipe. Ces questions sont similaires à celles auxquelles vous aurez répondu au cours du module. Il est recommandé d'apporter vos propres réponses issues de la formation lors des discussions avec votre équipe, en plus des questions de discussion, afin de pouvoir travailler ensemble et affiner vos réponses de manière collective.

Principes et approches d'apprentissage

Nous vous recommandons de garder à l'esprit les principes d'apprentissage suivants au fur et à mesure que vous progresserez dans les modules afin de tirer le meilleur parti de leur contenu (et cela vous aidera également à réfléchir à votre propre processus d'apprentissage).



Programme en spirale

- Un programme en spirale signifie que nous abordons les concepts et principes à plusieurs reprises tout au long du cours. La première fois qu'ils seront présentés, vous ne les comprendrez peut-être pas entièrement ni ne saurez comment les appliquer, mais nous les approfondirons à mesure qu'ils seront de nouveau abordés.

- À chaque fois que vous reviendrez sur un concept ou un principe, celui-ci prendra davantage de sens pour vous.



Réfléchissez et appliquez ces idées à votre propre travail

- Afin de vous aider à mettre en mots vos réflexions sur la mise à l'échelle, les sections de réflexion de chaque module comprennent des questions ouvertes sur lesquelles vous pourrez vous pencher en lien avec votre intervention.
- Aucune évaluation n'y est associée ; elles ont pour but d'enrichir votre découverte et votre approche pour de nouvelles compréhensions.
- Les réponses que vous fournirez alimenteront l'exercice final du cours ; nous vous encourageons donc à vous impliquer pleinement lorsque vous répondez à chaque question afin de voir comment votre réflexion évolue.



Discutez avec votre équipe

- La mise à l'échelle est une démarche collective et les décisions clés doivent être prises de manière collaborative, plutôt que par une seule personne.
- Nous espérons que le contenu de ce cours vous fera découvrir des concepts clés que vous pourrez ensuite approfondir et discuter avec les membres de votre équipe et les autres parties prenantes impliquées dans la mise à l'échelle.
- L'examen critique des différentes opinions et de leurs relations mutuelles est au cœur de notre conception de l'apprentissage.



Apprenez à votre rythme

- Déterminez votre propre rythme pour réfléchir au contenu du cours et réaliser les activités de lecture, d'écoute et d'écriture.
- Certaines activités sont marquées comme « facultatives ». Elles constituent des opportunités d'apprentissage supplémentaires.

En quoi l'apprentissage à l'âge adulte est-il différent ?



Transcription vidéo : L'apprentissage des adultes diffère de celui des enfants. Contrairement à un enfant, vous disposez déjà d'au moins deux décennies d'expérience et d'éducation formelle sur lesquelles vous appuyer ; il ne s'agit donc pas tant d'acquérir de nouvelles connaissances que de transformer celles que vous possédez déjà. Un enfant apprend des choses pour la première fois. Un adulte acquiert de nouvelles connaissances en s'appuyant sur celles qu'il possède déjà. Cela signifie que cette formation vous amènera parfois à aborder des concepts que vous connaissez peut-être déjà, mais que vous appréhendez peut-être un peu différemment ou que vous désignez par une terminologie différente. Il peut être important que ce nouvel apprentissage vous donne l'occasion de remettre en question ce que vous pensez savoir et d'adapter vos connaissances existantes à la lumière de ce que vous apprenez. Dans d'autres cas, il peut au contraire s'agir de connaissances véritablement nouvelles, que vous découvrez pour la première fois. Quoi qu'il en soit, c'est une manière stimulante d'aborder de nouvelles idées sur la mise à l'échelle, la recherche et l'amélioration de l'éducation.

Les travaux de recherche sous-tendant ce cours

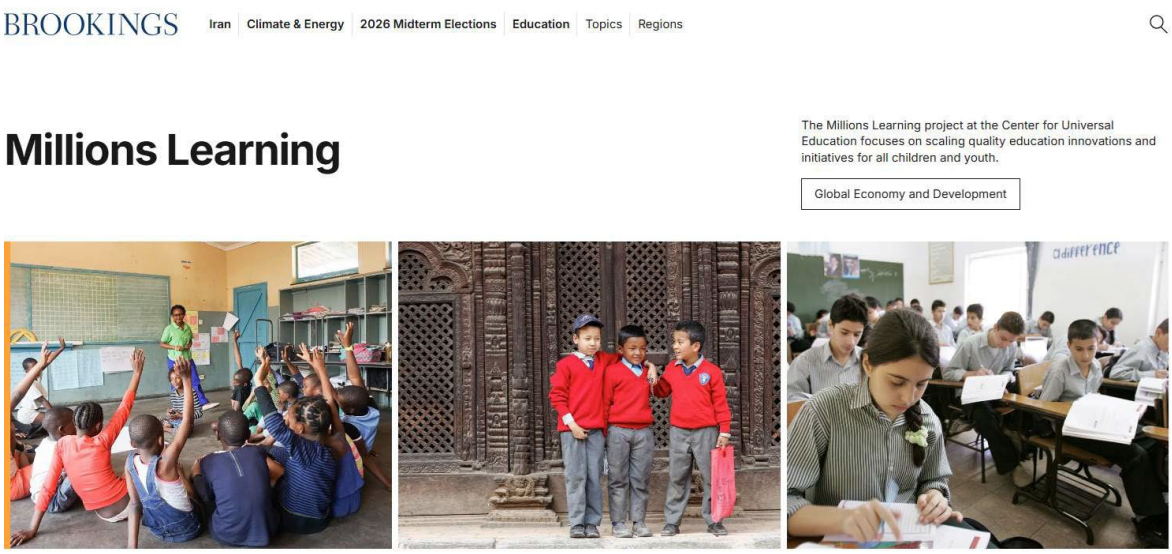
D'où proviennent les informations contenues dans cette formation ?

Sauf indication contraire, les informations utilisées dans ce cours proviennent directement des recherches menées par le Center for Universal Education de la Brookings Institution dans le cadre du projet « Millions Learning ». Cela inclut les « Real-Time Scaling Labs » 2018 2024 et les deux phases du projet « Research on Scaling the Impact of Innovations in Education »
ROSIE 2021 2027, qui s'inscrit dans le cadre du « Knowledge and Innovation Exchange » du Partenariat mondial pour l'éducation.

Ces informations proviennent principalement de documents en libre accès (notamment des rapports, des blogs, des notes d'information et des outils) publiés sur le site Web de la Brookings Institution entre 2016 et 2025, dont la liste complète figure dans la page des références. Certaines des vidéos utilisées dans ce cours ont été enregistrées lors de webinaires privés ou d'événements organisés par l'équipe de Millions Learning, mais les informations qu'elles contiennent s'appuient également sur des documents rendus publics.

Les témoignages, exemples et outils présentés dans ces modules montrent des chercheurs seniors et des membres du personnel de Brookings impliqués dans le projet, ainsi que des partenaires et collaborateurs de Millions Learning issus du monde entier.

Les éléments issus qui sont d'autres sources sont cités, et des liens vers l'ouvrage complet sont également fournis. Pour plus d'informations sur les sources utilisées, veuillez consulter la page Web de Millions Learning ou la page des références à la fin de cette formation.



Comment cette formation a-t-elle vu le jour?

Ce cours a été initialement développé par Brad Olsen, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott et Mónica Rodríguez dans le cadre du projet ROSIE ☐Research on Scaling the Impact of Innovations in

Education) du KIX de la GPE en 2024. ROSIE rassemble des dizaines de chercheurs et de praticiens afin de mieux comprendre le processus de mise à l'échelle de l'impact en temps réel, de générer des données exploitables, d'accompagner les participants dans leurs efforts de mise à l'échelle et leurs recherches, de formuler des recommandations pour la mise à l'échelle dans le domaine de l'éducation mondiale et de renforcer les liens entre la recherche et la pratique. En 2021, 15 équipes de projets de recherche appliquée KIX ont rejoint ROSIE, travaillant aux côtés de l'équipe CUE pour réfléchir, étudier et approfondir l'impact de leurs travaux. En 2024, la communauté ROSIE s'est élargie pour inclure 43 équipes KIX travaillant dans 47 pays.

Ce cours a fait l'objet d'un test pilote auprès de 116 participants aux projets de recherche appliquée KIX en 2024, qui ont partagé leurs réflexions, leurs commentaires et leurs recommandations. Ces retours ont directement guidé les révisions du cours et l'élaboration d'une deuxième version, mise à disposition en tant que bien public, par Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Eden Foster et Brad Olsen en 2026.

Remerciements

Ce cours a été créé par Maya Elliott, Molly Curtiss Wyss et Brad Olsen et s'appuie sur les études menées par l'équipe Millions Learning au Centre for Universal Educaion de la Brookings Institution entre 2016 et 2026. Cette équipe était composée des personnes suivantes :

- Nica Basuel, chef de projet senior
- Rohan Carter-Rau, analyste de recherche
- Molly Curtiss Wyss, directrice adjointe de projet
- Larry Cooley, chercheur senior non résident
- Maya Elliott, chef de projet senior et analyste de recherche
- Nina Fairchild, assistante de projet senior
- Eden Foster, coordinatrice de projet
- Patrick Hannahan, directeur de projet Brad
- Olsen, chercheur senior
- Tracy Olson, coordinatrice de projet et assistante de recherche
- Jenny Perlman Robinson, chercheuse senior non résidente
- Mónica Rodríguez, consultante en recherche

Nous tenons également à remercier les partenaires et collaborateurs du projet Millions Learning dont les témoignages et les expériences en matière de déploiement à grande échelle sont mis en avant tout au long de cette formation :

- Deema Bibi, PDG d'INJAZ Jordanie
- Angel Caglin, directrice exécutive, Caribbean Innovation & Leadership Lab
- Barbara Chilangwa, conseillère exécutive, CAMFED
- Renaud Comba, spécialiste de l'éducation, UNICEF
- Luis Crouch, économiste senior émérite, RTI International
- Leonardo Garnier, conseiller spécial auprès du secrétaire général des Nations unies
- Christine Harris Van Keuren, fondatrice, SALT Analytics
- Faustin Koffi, ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation de Côte d'Ivoire
- Ian MacPherson, responsable des échanges de connaissances et d'innovation, GPE
- Rob McLean, spécialiste principal de programme, CRDI
- Tendekai Mukoyi-Nkwane, responsable de programme TaRL, Youth Impact
- Heidi Rosbe, directrice de projet par intérim, Ahlan Simsim, IRC
- Suman Bhattacharjea, directeur de recherche, ASER
- Anna Sawaki, directrice des programmes et des partenariats, CAMFED
- Diego Vázquez Brust, coordinateur de projet, Fundación Ceibal
- Maina WaGioko, formatrice d'enseignants, Aga Khan Schools Academy
- Tricia Wind, responsable du programme KIX, CRDI

L'équipe de Millions Learning tient à remercier les participants au projet de recherche appliquée KIX qui ont testé le cours et partagé leurs commentaires et recommandations en 2024. Nous remercions tout particulièrement les personnes suivantes pour leurs suggestions et recommandations visant à améliorer le cours :

Abaynew Mulat, Ana Martinez, Andikan Ibanga, Angela Keenan, Alice Onsarigo, Ana Martinez, Andry Ramanantsoa, Angel Caglin, Anna Sawaki, Anushka Shrestha, Bill Robby, Binayak Thapa, Bronwen Magrath, Cassandra Carels, Catherine Kukunda, Celestina Nweze, Chao Shete, Charles Gachoki, Cheikhouna Diagne, Daniel Mwanga, Deborah Oluwatosin, Dorothy Nkhata, Edwin Atitsogbui, Esther Saka, Eunice Bodza, Festo Mboya, Gembo Tshering, George Owino, Georgine Auma, Gezel Mondesire-Charles, Gordon Aomo, Hamidou Boukary, Harold Kuombola, Helena Goro, Inutu Kalaluka Siachwena, Isha Bhatnagar, Iyobosa Amadin, Jeffrey Nyandoro, Jessica Bergmann, Jorge Andres Galvez Sobral, Joseph Ngwanza, Kaitlyn Carson, Kaleb Mwendwa, Katrina Barnes, Karen Arisa, Karla Rodriguez, Karma Gayphel, Katrina Barnes, Ken Ndala, Kinley Seden, Lansana Camara, Mahfus Dauda, Melissa Mahoro, Mercy Rurii, Miriam Mhango, Mohammad Miah, Nadia Jive, Nadia Nibagwire, Nathalie Guilbert, Nelsy Lizaro, Nguyen Phuong Thao, Noro Rav, Pam Kabagambe, Patrick Buabeng, Patrick Walugembe, Ranovand, Regina Lialabi, Rehema Mwakabenga, Rose Atieno, Sabina Obere, Saheed Dipo Isiaka, Santiago Rincon Gallardo, Samuel Matabishi, Samuel Wollie, Sarah Ndinya, Saroj Thapa, Serhiy Kovalchuk, Shweta Singh, Stefani Widiyani, Sunday Nto, Taib Fall, Tamirat Gibon, Tashi Tobgay, Tenzin Choden, Thinley Phuntsho, Tikristini Olawale, Tshering Nidup, Umotoni Marie, Victoria Cann, Visal Moosa, Wasike Wekesa, Winni Kimani, Winston Abroampah, Yangchen Dolkar, Yvette Antoine

Ce projet s’inscrit dans le cadre du Programme d’échange de connaissances et d’innovation (KIX) du Partenariat mondial pour l’éducation (GPE) et bénéficie de son soutien ; il s’agit d’un partenariat conjoint entre le GPE et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Les opinions exprimées dans le présent document ne reflètent pas nécessairement celles du GPE, du CRDI ou de leurs conseils d’administration. Brookings s’engage à garantir la qualité, l’indépendance et l’impact de l’ensemble de ses travaux. Les activités soutenues par ses donateurs reflètent cet engagement, et l’analyse ainsi que les recommandations relèvent de la seule responsabilité du chercheur.

Glossaire des termes clés liés à la mise à l'échelle

Adaptation

Modification, ajustement ou nouvelle approche mise en œuvre en réponse à un changement de contexte, à de nouvelles informations, à des retours d'expérience utiles ou à d'autres facteurs. La réflexion et l'adaptation continues sont des aspects essentiels de la mise à l'échelle.

Contexte général

Facteurs politiques, institutionnels, économiques, sociaux, culturels et autres susceptibles d'influencer la manière dont la mise à l'échelle a lieu.

Capacité de mise à l'échelle

Capacité d'une organisation à assumer de nouvelles responsabilités ou à mener de nouvelles actions à mesure que la mise à l'échelle progresse et que les voies de développement évoluent. Cela inclut la structure, les ressources humaines, la culture, l'expertise et le temps dont dispose l'organisation. Ce terme fait en outre souvent référence à la capacité d'une organisation à développer les compétences d'autres partenaires à mesure que la mise à l'échelle progresse.

Champions

Personnes engagées, prêtes à mettre à disposition leurs ressources, leurs réseaux, leur temps et leur expertise pour soutenir la mise à l'échelle — souvent au service d'un objectif plus large, tel que l'amélioration du système éducatif ou la sensibilisation à un segment de population ou à un sujet particulier. Les champions peuvent provenir du gouvernement, de la société civile, des établissements scolaires, des communautés locales ou de tout autre groupe de parties prenantes impliqué dans la mise à l'échelle.

Contextualisation

Adaptation d'une innovation ou d'une approche éducative afin de la rendre compatible avec les spécificités d'un lieu, d'une population, d'un héritage culturel ou d'une période donnée.

Établissement des coûts

Méthodologie utilisée pour déterminer le coût d'une nouvelle intervention ou d'un nouveau programme, les frais nécessaires pour étendre la couverture de l'initiative, ou le coût lié à l'intégration d'un changement dans la conception d'un service existant. L'évaluation des coûts permet de mieux cerner les besoins en ressources financières et les implications de la mise à l'échelle de l'innovation, ce qui en fait un élément précieux pour les processus d'élaboration des politiques, de planification, de hiérarchisation des priorités et de budgétisation. L'établissement des coûts peut également soutenir un plaidoyer fondé sur des données factuelles en mettant en évidence les coûts associés à différents scénarios ou approches. Boîte à outils de l'UNICEF sur les finances publiques, 2021.

Équité

Ce terme fait référence à l'équité et à la justice, et se distingue de l'égalité. Alors que l'« égalité » consiste à offrir la même chose à tous, l'« équité » implique de reconnaître que nous ne partons pas tous du même point de départ, et qu'il est nécessaire de prendre en compte ces déséquilibres et d'y remédier. L'équité est un processus continu qui nécessite d'identifier et de surmonter les obstacles, intentionnels ou non, découlant de préjugés ou de structures systémiques. National Association of Colleges and Employers, 2023.

Financement

Action consistant à obtenir ou à fournir des fonds ou des capitaux pour un programme ou une initiative.

Innovation

Programme, idée, changement ou pratique qui est nouveau dans un contexte particulier (même s'il peut être familier ailleurs). Elle peut résulter de la découverte de quelque chose de totalement nouveau ou d'une adaptation ou amélioration de ce qui existe déjà. Bien que nous utilisions le terme « innovation » tout au long de ce cours, la mise à l'échelle de l'impact peut également porter sur des initiatives, des politiques, des approches et même des idées.

Institutionnalisation

Processus par lequel un gouvernement prend progressivement en charge la mise en œuvre et le financement d'une innovation, et intègre le modèle d'innovation (ou certains de ses éléments) dans le fonctionnement quotidien du système.

Échelle optimale

Définit la réussite de la mise à l'échelle non pas comme une expansion continue ou selon le principe « plus c'est grand, mieux c'est », mais plutôt comme le point de convergence où l'ampleur, la diversité, la durabilité et l'équité des impacts sont équilibrées de manière à maximiser l'impact de l'innovation (McLean et Gargani, 2019, p. 83).

Partenariats

Relations à long terme entre des organisations, des institutions, des groupes et d'autres acteurs qui sont unis autour d'un objectif commun et disposés à œuvrer pour sa réalisation.

Étude

Étude systématique d'un phénomène ou d'une hypothèse par l'observation et l'analyse de données factuelles afin de générer de nouvelles connaissances ou d'améliorer la compréhension du sujet. Ce processus comprend généralement la formulation de questions de recherche, la collecte systématique de données quantitatives et/ou qualitatives pertinentes, l'analyse et l'interprétation de ces données, ainsi que le partage des résultats.

Étude *sur* la mise à l'echelle

Étude axée sur la collecte et l'utilisation de données pour étudier, comprendre et partager avec d'autres « ce qui fonctionne » dans le processus de transposition EN GÉNÉRAL. Elle peut utiliser des enseignements d'une expérience de transposition particulière, mais ses conclusions sont destinées à être utiles au-delà de ce cas spécifique.

Étude *en vue de* la mise à l'échelle

Étude visant à soutenir la mise à l'échelle réussie d'une innovation spécifique dans un contexte particulier. Les données sont collectées
et analysées dans le but de répondre aux questions nécessaires pour éclairer et faire progresser la mise à l'échelle DANS CE CAS PARTICULIER.

Ressources

Ressources et capacités, tant financières que non financières, disponibles pour soutenir l'effort de mise à l'échelle.

Capacité de mise à l'échelle

Facilité ou viabilité de la mise à l'échelle de l'impact d'une innovation pédagogique dans un contexte particulier.

Capacité de déploiement

La force et la capacité organisationnelles ou institutionnelles à améliorer l'efficacité, l'efficience et la durabilité des activités liées à l'innovation. Également appelée *« mise à l'échelle organisationnelle »*.

Objectif de mise à l'échelle

Vision concrète, mesurable et à long terme de l'impact à grande échelle. Elle définit clairement l'impact que l'on espère atteindre, le moment où il sera atteint et la manière d'y parvenir. Il peut être utile de définir un objectif de mise à l'échelle à long terme (parfois appelé « vision North Star ») ainsi qu'une série d'objectifs intermédiaires menant à cette vision à long terme.

La mise à l'échelle au service de l'impact

La présente formation définit la « mise à l'échelle » comme un ensemble d'approches visant à étendre et à approfondir l'IMPACT, conduisant à des améliorations durables dans la vie des personnes. La mise à l'échelle n'est donc pas seulement un objectif, mais aussi un processus consistant à ancrer une idée, une approche ou une intervention efficace dans une pratique généralisée — créant ainsi, à terme, une nouvelle norme soutenue par l'ensemble du système.

Les voies de développement

La méthode permettant de progresser vers un objectif de mise à l'échelle prédéterminé — le « comment » de la mise à l'échelle.

Différentes voies peuvent être empruntées pour atteindre un même objectif de mise à l'échelle, et souvent, plusieurs d'entre elles sont suivies simultanément.

Les phases de mise à l'échelle

Décomposition du processus de mise à l'échelle à long terme en étapes plus petites et distinctes — depuis la définition initiale du problème et l'identification des innovations potentielles pour y remédier, jusqu'à la mise à l'échelle complète, optimale et durable. Chaque phase (ou étape) implique différents types d'activités, nécessite des priorités distinctes et requiert des données et des informations spécifiques.

Stratégie de mise à l'échelle

Un objectif de mise à l'échelle clair, mesurable et assorti d'un délai, ainsi qu'un plan global visant à l'atteindre et à pérenniser son impact. Une stratégie de mise à l'échelle doit guider les efforts en cours, tout en étant suffisamment souple pour être régulièrement adaptée en fonction de nouvelles connaissances ou données, ainsi que des changements dans le contexte général.

Transformation des systèmes

Restructuration de l'éducation dans une région donnée afin qu'elle fonctionne différemment et mieux. La transformation des systèmes repose sur les principes suivants : l'éducation est un écosystème composé de nombreux éléments (y compris des systèmes « souples » et des systèmes « durs ») qui interagissent entre eux de manière interdépendante et organique ; l'énergie d'un système réside dans les interrelations entre ses composantes (et non dans les composantes elles-mêmes) ; et l'amélioration du système nécessite de réorienter, de restructurer, de relier ou d'organiser différemment la manière dont les composantes interagissent entre elles.

C'est parti !



DÉBUT DU MODULE 1

Qu'est-ce que la mise à l'échelle pour obtenir un impact maximal ?



DÉMARRER LE MODULE

Aperçu du module 1

Qu'est-ce que la « mise à l'échelle de l'impact » ?

Trop souvent, les équipes porteuses d'une initiative éducative prometteuse se lancent sans réfléchir à ce que signifie réellement « la mise à l'échelle de l'impact ». Les études montrent que la compréhension commune constitue une première étape essentielle pour tout travail de mise à l'échelle. Ce module explique pourquoi il est important de se concentrer sur la mise à l'échelle de l'impact, ce qu'elle est (n'est pas !, les différentes phases de la mise à l'échelle, ainsi que certains principes clés pour orienter votre réflexion à cet égard dans votre propre travail.

Objectifs d'apprentissage

1. Définir la mise à l'échelle de l'impact
2. Comprendre les idées reçues courantes sur la mise à l'échelle
3. Réfléchir à comment vous envisagez peut-être déjà la « mise à l'échelle de l'impact »
4. Explorer les différentes phases de la mise à l'échelle
5. Réfléchir à cinq principes clés de la mise à l'échelle

Termes clés

- **Déploiement à grande échelle :** le Center for Universal Education (CUE) de la Brookings Institution définit le « déploiement à grande échelle » comme un ensemble d'approches visant à étendre et à approfondir l'impact, afin d'apporter des améliorations durables dans la vie des personnes. Le déploiement à grande échelle n'est donc pas seulement un objectif, mais aussi un processus visant à ancrer une idée, une approche ou une intervention efficace dans une pratique généralisée, pour aboutir au final à une nouvelle norme soutenue par l'ensemble du système.
- **Phases de mise à l'échelle :** manières de décomposer le processus de mise à l'échelle à long terme en différentes étapes, depuis la définition initiale du problème et l'identification des innovations potentielles pour y remédier, jusqu'à une mise à l'échelle complète, optimale et durable. Chaque phase implique plusieurs types d'activités, met l'accent sur des aspects distincts et requiert des données et
- des informations différentes.

  Innovation : dans cette formation, nous utilisons le terme « innovation » pour désigner l'élément central de ce qui fait l'objet de la mise à l'échelle. Une innovation peut être un programme, une idée ou une pratique nouvelle dans un contexte particulier (même si elle peut être courante ailleurs). Cependant, la mise à l'échelle de l'impact peut également porter sur des initiatives, des politiques et des aproches formelles.

Plan du module

- Comment définissez-vous la mise à l’échelle ?
- Que signifie la « mise à l’échelle » ?
- Que signifie la « mise à l’échelle pour un impact » dans le domaine de l’éducation ?
- La mise à l'échelle, c'est aussi…
- Les phases de la mise à l'échelle
- Principes clés de la mise à l'échelle
- Pourquoi se concentrer sur la mise à l'échelle ?
- Traduire la mise à
- l'échelle La mise à l'échelle, ce n'est pas...
- Dans quelle mesure vous engagez-vous déjà dans la mise à l'échelle ?
- À quelle phase de la mise à l'échelle se trouve votre innovation ?
- Comment expliqueriez-vous la notion de « développement à grande échelle pour un impact » à d’autres personnes ?

Comment définit-on la mise à l'échelle ?

Si vous ne l’avez pas encore fait, téléchargez le document PDF ci-dessous afin de pouvoir réaliser les activités d’accompagnement.

PDF

Scaling Foundations Course Questions.pdf
290.4 KB

À quoi pensez-vous lorsque vous entendez le terme « déploiement à grande échelle » ? Comment le définissez-vous ?

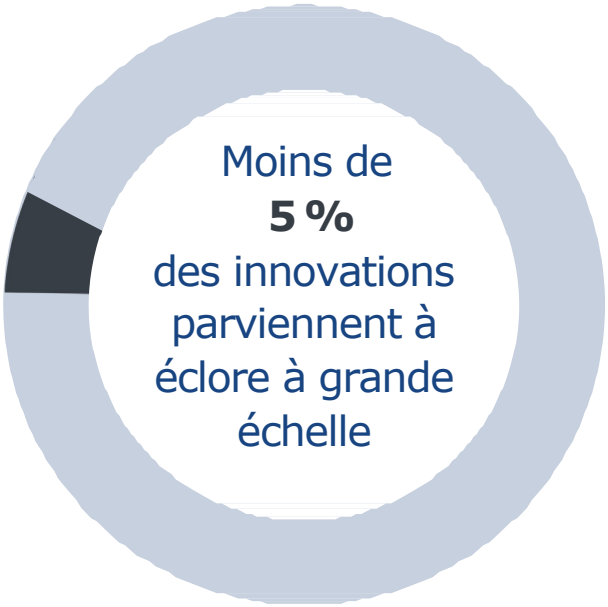
Prenez 2 à 3 minutes pour réfléchir à cette question et notez votre réponse dans le document PDF ci-joint. Il n’est pas nécessaire d'avoir les mots parfaits : l’idée est simplement de coucher quelques réflexions sur le papier.

Je pense que…

Pourquoi se concentrer sur la mise à l'échelle ?



Partout dans le monde, de nombreuses innovations et réformes donnent d’excellents résultats à petite échelle. Lorsque ces nouvelles idées, méthodes de travail ou outils démontrent leur capacité à améliorer les résultats d’enseignement et d’apprentissage, nous souhaitons naturellement les étendre pour toucher davantage de personnes et de lieux sur des horizons plus lointains. Or, les études montrent que très peu d’innovations – moins de 5 % – parviennent à atteindre un tel impact à grande échelle (Cooley et Howard, 2019).



Le paysage actuel des améliorations dans l’éducation est parsemé de projets à court terme qui ont connu un succès éphémère avant de s’éteindre, d’efforts isolés jamais adoptés à grande échelle, ou encore de programmes politiques spécialisés qui n’ont jamais pris racine.

Trouver une manière d'étendre à grande échelle une éducation offrant des expériences d’apprentissage et des résultats de qualité aux enfants est une préoccupation majeure pour les gouvernements et les organisations de la société civile. Savoir quelles politiques sont efficaces, comment allouer les ressources et quels programmes spécialisés doivent avoir un investissement à long terme font chaque jour l’objet de débats dans les couloirs des ministères de l’Éducation à travers le monde entier. Mais lorsqu’il s’agit d’améliorer l’apprentissage, nous en savons beaucoup plus sur ce qui fonctionne dans un lieu donné que sur la manière d’étendre, de reproduire ou d’approfondir ces résultats pour atteindre les millions d’enfants qui en ont besoin.

Pourquoi un taux de réussite si faible ?

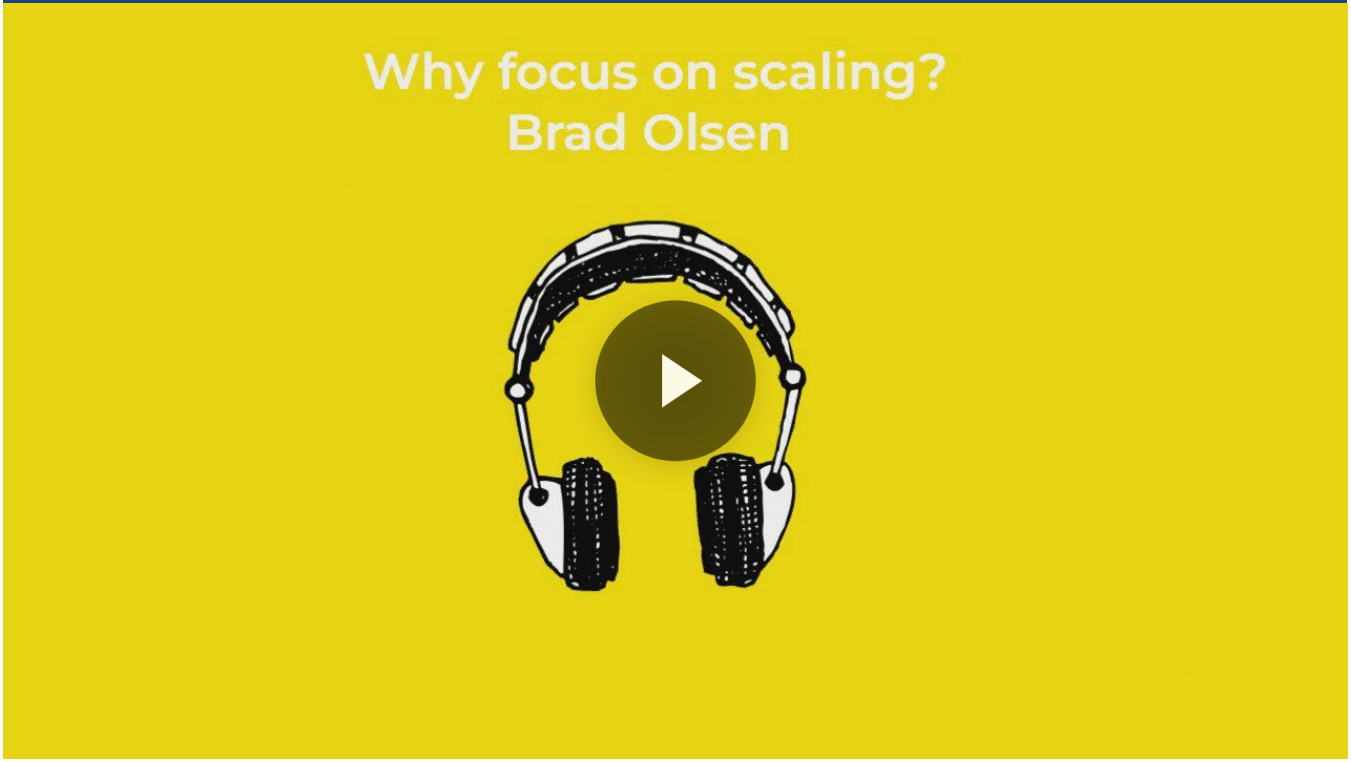
Le déploiement d'une innovation vers de nouveaux lieux, auprès d'un public plus large et via différents modes de diffusion ne se résume pas à un simple « copier-coller ». Et une grande partie de ce qui fait le succès d'un processus de mise à l'échelle se situe en dehors du modèle d'innovation lui-même, voire parfois au-delà du contrôle direct des responsables de sa réalisation.

La mise à l'échelle n'est pas simple. Il s'agit d'un processus complexe, à long terme et non linéaire qui nécessite de l'expérimentation (et quelques échecs en cours de route), une ouverture au changement, de la collaboration, de la patience et une réflexion créative.

Car, il ne suffit pas d'avoir une idée formidable. Pour mener à bien la mise à l'échelle, il faut définir clairement comment nous concevons ce processus, quel objectif nous visons et quelle stratégie mettre en œuvre pour y parvenir.

Déploiement à grande échelle et transformation des systèmes

Brad Olsen parler de la relation entre la mise à l'échelle et la transformation des systèmes.



Transcription audio : La mise à l'échelle revêt une importance capitale, car bien qu'il existe de nombreuses initiatives visant à remédier aux faibles résultats scolaires à travers le monde, bon nombre de ces efforts s'inscrivent dans une logique de projets à court terme. Leurs moyens financiers sont limités. L'accent est mis sur des projets pilotes visant à démontrer la validité du concept. En conséquence, de nombreuses innovations prometteuses prennent fin brusquement, disparaissent progressivement ou restent à l'état de projets pilotes sans lendemain. Par conséquent, la mise à l'échelle est devenue un moyen courant d'ancrer une nouvelle pratique ou un nouveau programme dans le quotidien d'un environnement éducatif, afin qu'il devienne la nouvelle norme et s'inscrive dans la durée. C'est donc essentiellement ainsi que nous concevons la mise à l'échelle. Que signifie le fait d'ancrer de manière réfléchie et rigoureuse une innovation prometteuse afin qu'elle résiste à l'épreuve du temps ? Cynthia Coburn suggère que la mise à l'échelle ne consiste pas à reproduire une innovation, mais à en élargir l'appropriation. Paul Carlisle écrit qu'il espère que nous avons dépassé le stade du simple transfert, qui consiste à « copier-coller » une innovation dans un nouveau contexte, et que nous pourrions même aller au-delà de la notion de traduction, qui consiste à adapter superficiellement une innovation à un nouveau contexte, pour considérer plutôt la mise à l'échelle comme une véritable transformation. Il s'agit d'introduire une innovation prometteuse dans un contexte donné afin que les utilisateurs finaux – les familles, les enseignants, les enfants et les jeunes – puissent se l'approprier et la transformer à mesure qu'ils l'intègrent dans leurs systèmes et leur vie quotidienne, tandis que l'innovation transforme elle-même, de manière positive, les pratiques et le système dans ce contexte. Ce type d'adaptation mutuelle constitue l'objectif de la mise à l'échelle.

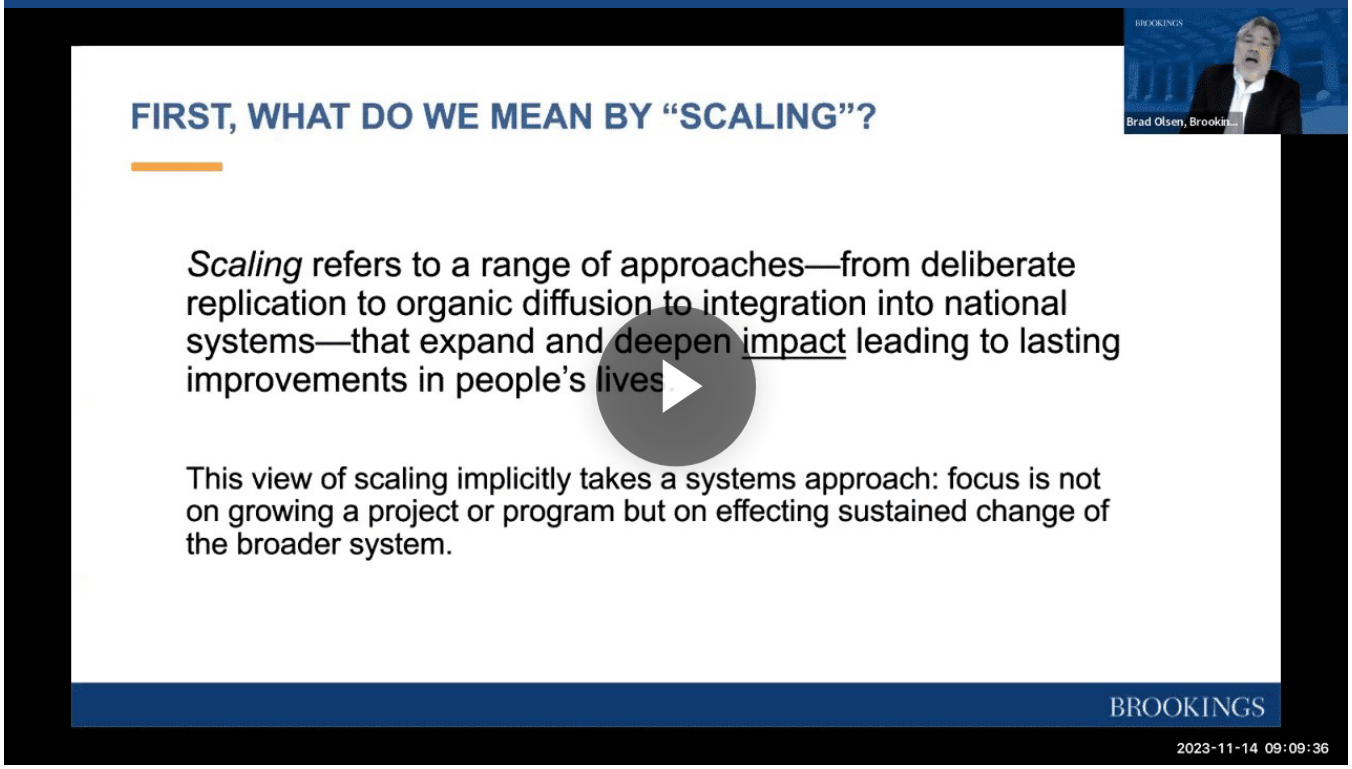
Que signifie « la mise à l'échelle de l'impact » ?

La manière dont la « mise à l'échelle » est définie influence la façon dont les acteurs élaborent leurs stratégies, les programmes et les politiques sont conçus et mis en œuvre, les bailleurs de fonds financent les interventions de mise à l'échelle, et les chercheurs étudient ces initiatives. Il n'existe pas de définition unique et communément admise de la « mise à l'échelle » utilisée par tous les secteurs et tous les acteurs. Au contraire, le terme « mise à l'échelle » a été employé de nombreuses façons différentes, pour décrire aussi bien divers processus (par exemple, l'expansion, la reproduction, la diffusion, l'explosion) que divers résultats (par exemple, l'extension à de nouveaux pays ou l'institutionnalisation de pratiques).

Ce cours définit la mise à l'échelle comme l'extension, l'approfondissement et la pérennisation de l'impact d'une politique, d'un programme, d'une pratique ou d'une idée. La mise à l'échelle n'est donc pas seulement un objectif, mais aussi un processus visant à ancrer une idée, une approche ou une intervention efficace dans une pratique généralisée — créant ainsi, à terme, une nouvelle norme soutenue par l'ensemble du système.

Par exemple, une innovation en matière d'éducation pourrait être l'idée selon laquelle offrir un petit déjeuner aux élèves à l'école peut améliorer leur capacité à se concentrer et à s'investir dans leur apprentissage. Cette idée constitue l'innovation. Le travail consistant à concevoir, mettre en œuvre et ancrer un programme de petit déjeuner scolaire dans les établissements relève de la « mise à l'échelle ». Et celui consistant à évaluer et à étendre l'impact du programme sur les élèves afin qu'il ait un effet durable s'appelle la « mise à l'échelle de l'impact ».

ci-dessous pour lancer la vidéo.



Transcription vidéo : Lorsque nous parlons de mise à l'échelle, nous faisons référence à toute une gamme d'approches. Il existe plusieurs façons de mettre une innovation à l'échelle, et nous nous concentrons avant tout sur la mise à l'échelle de l'impact, et non de l'innovation elle-même. La mise à l'échelle de l'innovation, c'est-à-dire l'augmentation de sa portée ou de son ampleur, peut certes constituer un excellent moyen d'atteindre l'objectif de mise à l'échelle de l'impact, mais l'accent doit toujours être mis sur l'impact, c'est-à-dire les résultats de l'innovation qui peuvent réellement avoir un effet sur les personnes vivant sur place. Ainsi, si l'accent n'est pas constamment mis sur l'impact et finit par se déplacer vers la mise à l'échelle de l'innovation, nous risquons de perdre de vue ce qui compte vraiment. Ce n'est pas l'innovation qui importe en tant qu'objectif final. D'une certaine manière, la mise à l'échelle de l'innovation constitue presque un moyen de mettre l'impact à l'échelle. Dans cette perspective, ROSIE adopte une approche systémique. Nous comprenons que l'objectif n'est pas de développer un projet ou un programme, mais de créer les conditions permettant à l'impact du programme de s'ancrer au sein de l'ensemble du système. Cela soulève la question suivante : qu'est-ce qu'une innovation éducative ? Nous considérons une innovation comme une idée, une approche, un programme ou une technologie, autrement dit quelque chose susceptible d'apporter un changement. Elle n'a pas besoin d'être nouvelle à l'échelle mondiale. Elle peut en revanche être nouvelle dans un contexte donné. On peut distinguer les petites innovations ou micro-innovations, les innovations de taille moyenne et les macro-innovations. Les micro-innovations sont généralement axées sur des problèmes liés aux pratiques en classe ou dans l'environnement d'apprentissage. Il peut s'agir d'un outil numérique favorisant l'apprentissage de la lecture et de l'écriture ou d'une nouvelle méthode d'enseignement de l'algèbre. Par exemple, il peut s'agir de proposer un petit-déjeuner gratuit à tous les élèves dans un lieu donné. Quant aux innovations de grande envergure, elles sont ambitieuses et/ou de grande ampleur. Il peut s'agir, par exemple, de généraliser les classes multi-âges dans un lieu donné ou d'offrir un enseignement secondaire gratuit dans tout un pays.

N'oubliez pas ! L'objectif est d'avoir un impact durable, et pas seulement d'atteindre une certaine envergure ou une certaine ampleur.





Facultatif – Autres définitions de la mise à l'échelle

Ce cours est axé sur la mise à l'échelle de l'impact dans le domaine de l'éducation, mais la mise à l'échelle de l'impact est un concept qui peut être – et a été – appliqué à d'autres secteurs sociaux. Bien que nous utilisions la définition de la mise à l'échelle de l'impact présentée ci-dessus, il convient de noter qu'il existe de nombreuses définitions et interprétations différentes de la mise à l'échelle. Quelques-unes d'entre elles sont présentées ci-dessous afin d'illustrer la diversité des points de vue sur ce que signifie la mise à l'échelle.

- CGIAR Investissements, stratégies et processus délibérés visant à accroître la préparation à l'innovation et/ou l'utilisation de l'innovation afin de contribuer à des impacts positifs à grande échelle. »

- ExpandNet : « Efforts délibérés visant à accroître l'impact d'innovations testées avec succès dans le cadre de projets pilotes ou expérimentaux, afin de bénéficier à un plus grand nombre de personnes et de favoriser l'élaboration de politiques et de programmes sur le long terme. »

- Hartmann et Linn (d'après la Banque mondiale, 2005□ ☒ La mise à l'échelle consiste à étendre, adapter et pérenniser des politiques, programmes ou projets couronnés de succès dans différents lieux et au fil du temps afin de toucher un plus grand nombre de personnes. »

- Fonds pour l'innovation humanitaire : « S'appuyer sur des réussites avérées pour garantir que les solutions atteignent leur plein potentiel, aient le plus grand impact possible et conduisent à un changement généralisé. »

- Institut international de reconstruction rurale : « La mise à l'échelle apporte davantage d'avantages de qualité à un plus grand nombre de personnes sur une zone géographique plus vaste, plus rapidement, de manière plus équitable et plus durable. »
- Communauté de pratique « Scaling Up » : « Obtenir un impact en matière de développement durable à grande échelle. »
- Spring Impact : « La mise à l'échelle consiste à accroître l'impact social afin de mieux répondre à l'ampleur des problèmes qui existent dans la société. Ainsi, si votre équipe met une solution à l'échelle, vous en amplifiez considérablement l'impact d'une manière qui soit durable sur le plan opérationnel et financier. »



Facultatif : traduire la notion de « mise à l'échelle »

« Scaling » est un concept difficile à traduire dans d'autres langues. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de la manière dont ce concept a été traduit à travers le monde. Cette liste n'est ni exhaustive ni définitive : vous parlez peut-être vous-même l'une de ces langues, mais traduisez ce concept différemment. Notre objectif ici est simplement d'illustrer les complexités liées à la traduction du « scaling » et de mettre en évidence les diverses nuances des termes non anglophones utilisés pour décrire l'impact de la mise à l'échelle.



Français –

Le français dispose de plusieurs termes pour désigner différents aspects de la mise à l'échelle :

Généraliser – quelque chose qui se généralise ou devient largement utilisé, avec l'idée d'appliquer une pratique ou de donner accès à un service à l'ensemble d'une population.

Étendre – propager, déployer, étendre ou agrandir, ce qui implique une expansion de la portée, de la taille et de l'étendue (avec souvent une dimension géographique).

Vulgariser – rendre populaire ou accessible à un large public, ce qui implique une dimension de communication, d'éducation du public ou de diffusion à grande échelle.

Mettre à l'échelle – développer ou étendre une idée testée par de l'expérimentation (terme souvent utilisé dans un contexte plus formel ou scientifique).

Augmenter – accroître, améliorer ou renforcer.

Espagnol – Español –

« Scaling » est un concept anglais souvent traduit littéralement en espagnol par le verbe ***«escalar »*** ou le nom ***«escalamiento*** ». Cependant, comme ces mots peuvent paraître trop littéraux ou techniques, les équipes utilisent fréquemment divers synonymes pour décrire les différents aspects du processus :

Amplificar – amplifier ; accroître quelque chose en ampleur, en portée ou en intensité.

Crecer – grandir ; augmenter, généralement en taille, en portée ou en capacité.

Desarrollar – développer ; faire évoluer et mûrir quelque chose au fil du temps.

Adoptar – adopter ; intégrer ou mettre en œuvre quelque chose au sein d'un nouveau système.

« **Escalamiento** » – traduction littérale du mot anglais « scaling ». Bien qu'elle fasse littéralement référence à l'action physique de grimper ou de monter des marches, ce terme est largement utilisé dans le contexte du développement pour désigner l'extension d'une initiative.

Sostenibilidad – durabilité ; capacité d'une innovation à se maintenir dans le temps sans épuiser les ressources.

Arabe - العربية

Le terme « scaling » en arabe peut être traduit de différentes manières selon le contexte. De nombreux chercheurs en éducation préfèrent utiliser le terme composé **تطويرو توسيع** (Tatweer wa Tawseea) pour exprimer pleinement les deux objectifs de la mise à l'échelle :

تطوير (Tatweer) – développer, améliorer ou faire progresser ; ce terme rend la nuance consistant à approfondir la qualité et à affiner l'innovation.

توسيع (Tawseea) – étendre, élargir ou étendre la portée ; ce terme exprime la nuance consistant à étendre la portée à davantage de personnes et de lieux.

Portugais - Português

En portugais, le « scaling » s'exprime généralement par une combinaison de verbes et de noms, selon que l'accent est mis sur la croissance ou sur l'adoption à l'échelle du système :

Ampliar (ou le gérondif **ampliando**) – étendre, amplifier ou élargir ; ce terme met l'accent sur le processus actif d'augmentation de l'étendue, de la portée ou du volume d'une initiative.

Escala – échelle ; généralement utilisé dans des expressions telles que **« ganhar escala** » (gagner en échelle) ou **« trabalho em escala** » (travailler à grande échelle) pour décrire une initiative qui parvient à une adoption généralisée au sein du système.

Russe - русский

Dans le contexte russe, on va souvent au-delà des traductions littérales pour trouver des termes qui traduisent l'intention de croissance. Bien que le mot **масштабирование** (masshtabirovaniye — mise à l'échelle) soit fréquemment utilisé, on recourt souvent à des expressions descriptives pour mettre l'accent sur la qualité et l'objectif :

Распространение успешных практик (rasprostraneniye uspeshnykh praktik) – la diffusion de pratiques efficaces ; cette expression met l'accent sur le partage de méthodologies validées et l'apprentissage entre pairs plutôt que sur une simple reproduction mécanique.

« Расширение охвата » (rasshireniye okhvata) – élargissement de la portée ou de la couverture ; cette expression met en avant le processus actif d'élargissement de l'accès à un service ou à une innovation.

Swahili - Kiswahili

En swahili, il est souvent fait référence à la « mise à l'échelle » à l'aide du verbe ***kuongeza***, qui signifie « augmenter/étendre ».

Kuongeza athari – augmenter ou amplifier l'effet/l'impact.

Hindi - हिन्दी

En hindi, bien que les équipes utilisent parfois le mot d'emprunt phonétique **स्केलिंग प्रभाव** (scaling prabhav), il est plus courant d'utiliser les expressions suivantes qui traduisent l'expansion active de la portée et de la profondeur d'une initiative :

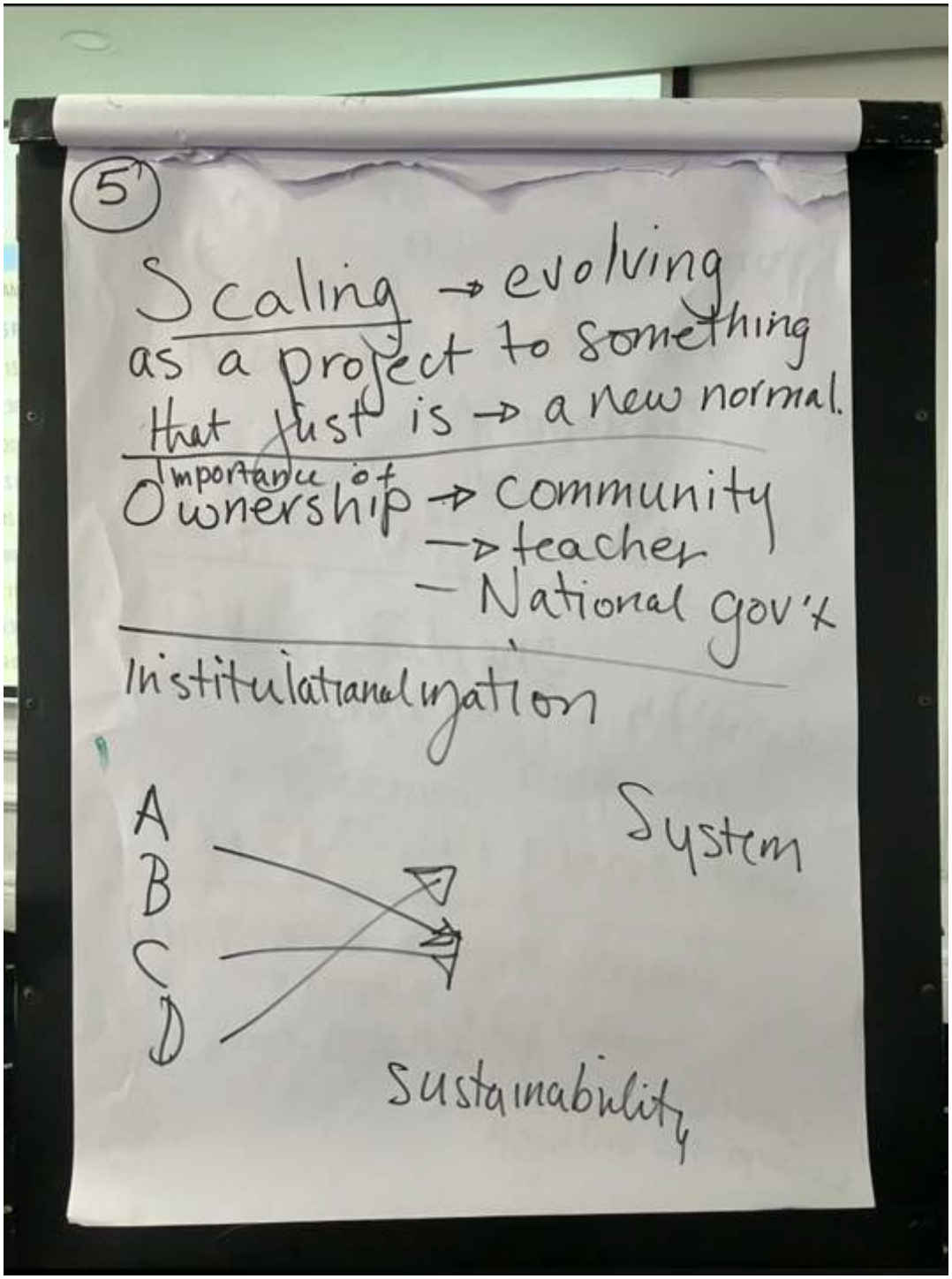
प्रभाव का विस्तार (Prabhav ka Vistaar) – l'expansion ou l'extension de l'impact ; il s'agit de l'équivalent le plus précis de « scaling impact », mettant l'accent sur la diffusion des résultats positifs d'une innovation.

व्यापक बनाना (Vyapak Banana) – généraliser, rendre exhaustif ou universel.



De nombreuses organisations considèrent que consacrer du temps à définir le « scaling » est une première étape essentielle avant de pouvoir commencer à mener des recherches, à évaluer ou à planifier ce processus. Bien que cela puisse prendre beaucoup de temps, investir dès le départ de l'énergie et des efforts pour établir une définition commune est une étape essentielle pour favoriser des relations de collaboration fondées sur une compréhension mutuelle.

Les images ci-dessous présentent des exemples illustrant comment différentes équipes de mise à l'échelle à travers le monde ont défini ce que signifie pour elles ce concept.



Scaling

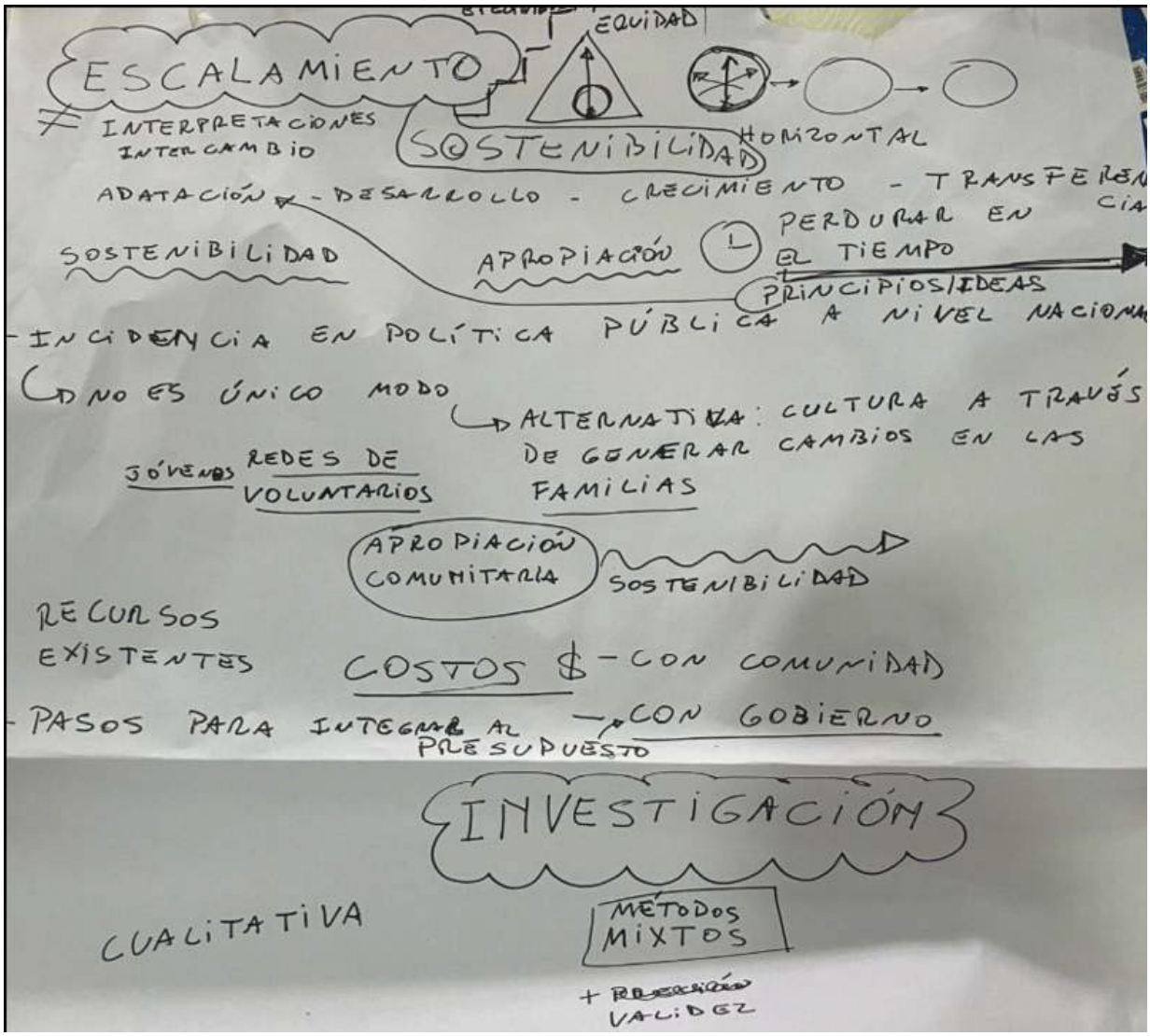
Mean to you

- Reaching more people, schools, areas
- expansion
- public inst.
- systematic
- deepening impact
- More services.
- Upgrading x advancement
- Inclusivity.
- Contextualization

Noticed multiple meaning

- Expansion
- More impact
- Mainstreaming

Use it better (language)


ESCALAMIENTO
EQUIDAD
≠ INTERPRETACIONES
INTERCAMBIO
SOSTENIBILIDAD
HORIZONTAL
ADATACIÓN - DESARROLLO - CRECIMIENTO - TRANSFEREN
CIA
SOSTENIBILIDAD
APROPIACIÓN
PERDURAR EN
EL TIEMPO
PRINCIPIOS/IDEAS
- INCIDENCIA EN POLÍTICA PÚBLICA A NIVEL NACIONA
NO ES ÚNICO MODO
ALTERNATIVA: CULTURA A TRAVÉS
DE GENERAR CAMBIOS EN LAS
FAMILIAS
JÓVENES
REDES DE
VOLUNTARIOS
APROPIACIÓN
COMUNITARIA
SOSTENIBILIDAD
RECURSOS
EXISTENTES
COSTOS $ - CON COMUNIDAD
- PASOS PARA INTEGRAR AL PRESUPUESTO
CON GOBIERNO
INVESTIGACIÓN
CUALITATIVA
MÉTODOS
MIXTOS
+ VALIDEZ

Groupe 2

* Qu'entend-on par Mise à l'échelle?
  - travail de longue haleine
  - Recherche => innovation => Vulgarisation
  - expansion d'une idée => expérimentation
  - mise à l'essai => mise à l'échelle

Synonyme FR (Vulgarisation, Dissémination, expansion, généralisation)

* Durabilité ?
  - Budget => apprentissage => appropriation => pérennisation =>
  - Implication des acteurs des
  - adhésion, une bonne communication, formation des acteurs, appropriation, auto-gestion du projet par la communauté

Exemple = projet SSAP

* Innovation ?
  - petit ou grand ; souvent descriptive
  - pratique nouvelle ou ancienne => nouveau résultat
  - création ou adaptation d'une recherche => Viser un changement

Comment mettre à l'échelle les innovations pédagogiques pour amplifier l'impact ?

Vidéo : Définir la mise à l'échelle dans le domaine de l'éducation

Transcription vidéo :

Brad Olsen: Je suis ici aujourd'hui avec Larry Cooley. Nous avons souhaité nous réunir et échanger ici, à la Brookings Institution, sur certaines dimensions de la mise à l'échelle des innovations éducatives afin d'en accroître l'impact, en particulier dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Mais nous n'allons pas nous limiter à cela. Il y a énormément de choses à dire sur ce sujet, et nous avons pensé que nous pourrions simplement en discuter avec vous tous.

Larry Cooley: Je suis ravi d'être ici. Merci de m'avoir invité.

Brad Olsen: Commençons par une question d'introduction. Comment définissez-vous la mise à l'échelle dans l'éducation ?

Larry Cooley: Eh bien, vous pensiez avoir commencé par une question facile... mais vous avez en fait commencé par la question la plus difficile de toutes. Déterminer ce qu'une personne, un groupe ou une entité entend par mise à l'échelle n'est, à mon avis, pas une question anodine. C'est une question très importante. Nous cherchons à mettre à l'échelle non pas nécessairement les interventions, mais les résultats. Les interventions sont un moyen d'y parvenir, mais en réalité, on ne peut pas mettre un résultat à l'échelle sans mettre également une intervention à l'échelle. Il faut agir pour obtenir ce résultat. Et à ce moment-là, cela signifie également que les interventions ou d'autres éléments doivent être mis à l'échelle. Il peut s'agir d'un processus, d'un produit, d'un service ou d'une façon de faire, mais quoi qu'il en soit, à un moment donné, il faut gérer tout un processus visant à le mettre à l'échelle. L'enjeu, lorsque vous procédez ainsi, est de ne pas perdre de vue les résultats qui vous tiennent à cœur.

Brad Olsen: La mise à l'échelle doit-elle être l'objectif de toute intervention pilote réussie ou prometteuse ?

Larry Cooley: Les réponses varieront selon les personnes. Je vais vous donner mon point de vue à ce sujet. Je pense que si vous êtes une ONG, une fondation philanthropique ou un particulier, la mise à l'échelle ne doit pas nécessairement être l'objectif. Pour reprendre une métaphore, si je m'intéressais au secteur de la restauration, je pourrais choisir de n'ouvrir qu'un seul restaurant. Je n'ai pas besoin d'ambitionner d'en faire un McDonald's. Mais je pense que si vous travaillez dans le domaine de l'action publique, vous devez penser à tout le monde. Vous n'avez pas le luxe de pouvoir dire : « Je vais trouver cette belle petite solution pour cette personne. » Je pense donc que oui, si vous êtes un grand bailleur de fonds international ou le gouvernement d'un pays, vous devez au moins avoir l'espoir, voire de bonnes raisons de penser, que ce que vous faites puisse être mis à l'échelle de manière à répondre à toute l'ampleur du problème tel que vous l'avez défini. Cela ne concerne pas nécessairement tout le monde. Si vous décidez que cela concerne les enfants ayant des besoins particuliers, la mise à l'échelle doit alors permettre d'atteindre l'ensemble des enfants ayant des besoins particuliers. Si vous décidez que ce sont les personnes qui ont des difficultés à apprendre à lire, alors ce sera cette population. Mais quoi qu'il en soit, c'est le dénominateur. Et je pense que si vous travaillez dans le secteur public, vous n'avez pas le luxe de faire du tri.

La mise à l'échelle, c'est aussi…

Autres termes désignant la mise à l'échelle

Le terme « mise à l’échelle » trouve son origine dans le secteur des affaires. Pour de nombreux acteurs du monde de l’éducation, il peut sembler s’agir d’un concept inhabituel ou d’un jargon technique sans rapport avec leur travail quotidien.

Pourtant, lorsque l’on réfléchit à la « mise à l’échelle de l'impact » dans le domaine de l’éducation, bon nombre des principes et activités fondamentaux correspondent à ce que la plupart des initiatives éducatives mettent déjà en œuvre — mais on n’utilise pas toujours le mot « mise à l’échelle » pour les décrire. Si vous utilisez l’une des expressions suivantes lorsque vous parlez de votre travail, vous réfléchissez probablement déjà au processus de mise à l’échelle…



Voici d'autres activités que vous pratiquez peut-être et qui constituent une forme de mise à l'échelle :

- Diversifier les activités : adapter vos outils ou méthodes de base afin qu'ils puissent être utilisés plus largement ou de manière totalement nouvelle.
- Constituer des coalitions : mettre en place des réseaux, des communautés d'apprentissage et des coalitions de parties prenantes pour promouvoir et soutenir votre approche.
- Collaborer à la recherche : évaluer l'impact de votre travail, notamment par le biais de projets pilotes de deuxième phase, d'adaptations et d'études de validation lors d'essais dans un nouveau lieu.
- Renforcement des capacités : former et équiper des organisations partenaires ou des équipes locales afin qu'elles puissent utiliser efficacement votre approche.
- Intégration au système : institutionnaliser ou intégrer une nouvelle approche dans le fonctionnement quotidien d'un système scolaire existant.
- Faire évoluer les politiques : obtenir l'adoption ou l'intégration officielle de l'approche au niveau structurel ou ministériel.

Bien que toutes ces activités puissent constituer des formes de mise à l'échelle, il est important de garder à l'esprit qu'elles doivent viser à approfondir ou à étendre un impact.

La mise à l’échelle, ce n’est pas… (idées reçues)

Considérations fausses courantes sur la mise à l'échelle

Les études montrent qu’il ne suffit pas de simplement identifier des initiatives éducatives efficaces et de travailler, sur le plan technique, à leur extension pour toucher davantage de personnes. Déployer à grande échelle et pérenniser l’impact d’une innovation éducative nécessite d’allier une expertise technique à une compréhension approfondie des contextes locaux et des systèmes nationaux, à une stratégie politique, à des partenariats collaboratifs et à une adaptation flexible — ainsi qu’à une vision commune. Nous reviendrons à plusieurs reprises sur cette évidence tout au long de cette formation. Vous trouverez ci-dessous une liste de certaines idées reçues concernant la mise à l’échelle, ainsi que des exemples illustrant à quoi ces idées reçues peuvent ressembler dans la pratique.

La mise à l'échelle, ce n'est pas…

- **La stratégie de croissance d'une organisation** : une manière d'accroître simplement le financement, le statut ou la visibilité de l'organisation en phase de développement.
- **Une réflexion après coup** : un sujet à envisager uniquement dans un avenir lointain, des années après la phase pilote ou la première mise en œuvre de l'innovation.
- **Un exercice de « copier-coller »** : reproduire exactement la même approche dans de nouveaux contextes sans contextualisation approfondie ni adaptation locale.
- **Un simple jeu de chiffres** : se concentrer strictement sur la portée quantitative, les chiffres et la croissance rapide plutôt que sur un impact durable à long terme.
- **Une solution vouée à l'échec :** se concentrer uniquement sur la promotion d'un outil ou d'une innovation présélectionné(e), plutôt que de s'attaquer à un problème urgent et en constante évolution.
- **Une approche standard** : partir du principe qu'un modèle de mise en œuvre unique fonctionnera de manière identique dans des contextes culturels, politiques ou économiques divers.

Examples de montée en puissance sans impact (ce qu'il ne faut pas faire !)

Une diffusion sans impact

Une nouvelle organisation estime que donner à chaque élève de 5e l'accès à une plateforme en ligne contribuera à améliorer les résultats scolaires. Un premier projet pilote mené dans une école de la capitale a montré que certains élèves disposant d'un compte sur la plateforme l'utilisaient pour leurs cours de mathématiques et obtenaient de meilleurs résultats aux examens en fin d'année.

L'organisation lève des fonds et obtient des soutiens pour acheter un accès au logiciel pour tous les élèves de 5e du pays. Une vaste campagne est lancée pour encourager les élèves à utiliser la plateforme. Cependant, les données d'utilisation indiquent que l'adoption est limitée et se concentre principalement dans quelques écoles des centres urbains. Un an plus tard, les notes d'examen des élèves de 5e n'ont pas évolué.

Il s'agit là d'un exemple d'extension de la portée sans impact : l'approche s'est concentrée sur l'élargissement de l'accès à tous avant d'évaluer si l'impact pouvait être maintenu à grande échelle. Ce qui a fonctionné dans une petite école de la capitale ne l'a pas été dans des écoles situées dans des contextes différents à travers le pays. Donc bien que ce programme ait élargi sa portée, il n'a pas généré d'impact à grande échelle.



Une copie sans adaptation au contexte

Un nouveau programme d'enseignement des compétences socio-émotionnelles dans les écoles maternelles du pays X s'est avéré efficace pour améliorer le comportement des élèves un an plus tard, en maternelle. Encouragée par ces résultats, l'organisation à l'origine du programme propose de le mettre en œuvre dans le pays Y, où elle est également présente. Elle importe le programme dans ce nouveau pays, le fait traduire et forme les enseignants de maternelle à son utilisation. Cependant, les enseignants se montrent réticents à adopter cette nouvelle approche, et les observations indiquent que le programme ne suscite pas le même niveau d'implication que dans le pays X.

Des entretiens avec les enseignants et les parents révèlent que de nombreuses leçons du programme sont difficiles à comprendre et ne correspondent pas bien aux normes sociales et aux valeurs du pays Y. Les enseignants soutiennent l'idée de l'apprentissage socio-émotionnel, mais estiment que les exemples et les activités proposés dans le programme sont en contradiction avec leur manière d'enseigner.

La simple traduction du contenu du programme dans une nouvelle langue n'a pas suffi. Le contenu et l'approche devaient également être adaptés au nouveau contexte. Une révision supplémentaire du contenu aurait dû être menée avec les parties prenantes locales, notamment les enseignants, les parents, le personnel éducatif et les responsables des communautés, afin de discuter de la manière dont les activités pourraient s'aligner sur les valeurs locales et mettre en avant des récits et des exemples locaux. Il s'agit là d'un exemple de transposition sans contextualisation. Bien que le programme ait été étendu, il n'a pas eu d'impact à grande échelle.

1:26 1x

Un exercice technique en marge du système éducatif au sens large —

Une nouvelle approche de formation des enseignants, visant à aider les éducateurs à utiliser des techniques d'apprentissage centrées sur l'élève, est testée dans deux districts. Compte tenu de l'amélioration des résultats d'apprentissage observée dans ces deux districts, la décision est prise d'étendre cette approche à quatre autres districts. Les supports de formation sont préparés et adaptés au nouveau contexte. Cependant, ces districts sont également engagés dans un vaste projet de réforme des programmes scolaires, qui a nécessité de nombreuses journées de formation et entraîné de nombreux changements dans les établissements. La nouvelle approche de formation des enseignants peine à susciter l'adhésion, car elle doit rivaliser avec les journées de formation requises par la réforme plus vaste, et de nombreux enseignants l'associent à la nouvelle réforme des programmes scolaires, qui est impopulaire. Les données montrent que le programme ne parvient pas à induire de changements significatifs dans les résultats d'apprentissage ou les pratiques des enseignants dans les nouveaux districts.

Il s'agit là d'un exemple où la mise à l'échelle est considérée comme un exercice technique indépendant du système dans son ensemble. Si l'approche de formation en elle-même a pu s'avérer efficace, le fait d'ignorer les conditions contextuelles plus larges a nui à la réputation du programme et l'a empêché d'avoir un impact.

1:02 1x

Lecture complémentaire :

Les mythes de la mise à l'échelle, par Mary Burns

ALLER À L'ARTICLE

Facultatif : comment vous engagez-vous déjà dans la mise à l'échelle ?

Facultatif

Réfléchissez à votre expérience professionnelle passée ou actuelle dans l'éducation. Certains de vos projets s'inscrivent-ils dans une démarche de mise à l'échelle ? En quoi ce que vous faites correspond-il déjà à l'idée d'« élargir ou d'approfondir un impact » ?

Rédigez votre réponse dans le document PDF ci-joint. Il n'est pas nécessaire que vos mots soient parfaits : l'objectif est simplement de coucher quelques réflexions sur le papier.

Je pense que…

Les phases de la mise à l'échelle

La mise à l’échelle est un processus complexe et de longue haleine ; il est donc utile de le décomposer en phases plus courtes — en commençant par la définition initiale du problème et l’identification des innovations potentielles pour y remédier, jusqu’à atteindre une échelle optimale, durable et intégrale (votre objectif de mise à l’échelle). Cette approche permet de mieux planifier le travail. **Chaque phase implique différents types d’activités, met l’accent sur des aspects différents et nécessite des données et des informations spécifiques.**

Il n’existe pas d’approche unique et universellement acceptée pour décomposer la mise à l’échelle en étapes distinctes. Nous apprécions tout particulièrement les six phases de mise à l’échelle proposées par l’International Development Innovation Alliance, et présentées ici.

Bien qu’il existe des phases distinctes, il est important de garder à l’esprit que ce processus n’est pas nécessairement linéaire : il est possible d’avancer à travers ces phases tout en revenant constamment sur des phases précédentes ou en anticipant des phases futures.

Les six étapes de la mise à l'échelle de l'innovation selon l'IDIA

Conceptualisation

Définir et analyser le problème de développement et générer des solutions potentielles grâce à une analyse prospective des idées existantes et nouvelles

Recherche et développement

Poursuivre l'élaboration d'innovations spécifiques susceptibles de résoudre le problème

Validation du concept

Test sur le terrain du concept intellectuel sous-jacent à une innovation afin d'obtenir une première évaluation « en conditions réelles » de son potentiel

Passage à la mise à l'échelle

Lorsque des innovations ayant fait leurs preuves à petite échelle accroissent la portée de leur modèle et attirent des partenaires pour les aider à combler leurs lacunes en

Déploiement

Processus consistant à reproduire et/ou adapter une innovation à de vastes zones géographiques et à de larges populations afin d'obtenir un

Déploiement durable

L’adoption ou la mise en œuvre à grande échelle d’une innovation au niveau souhaité de croissance exponentielle, soutenue par un

Pour en savoir plus sur les phases de mise à l'échelle de l'IDIA, consultez la section ci-dessous.

Perspectives sur la mise à l'échelle de l'innovation

L'International Development Innovation Alliance (IDIA)

ACCÉDER AU PDF

Comprendre les phases de la mise à l'echelle

Cette vidéo, issue d'un webinaire sur la mise à l'échelle animé par Jenny Perlman Robinson, résume les phases du cadre de mise à l'échelle élaboré par l'International Development Innovation Alliance en 2017.

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Voici un continuum élaboré par des collègues de l'International Development Innovation Alliance ; vous constaterez qu'ils détaillent six phases distinctes, allant de la conceptualisation (à gauche) jusqu'à la mise à l'échelle durable (à droite). Je voudrais souligner ici quelques points. Le premier est que le parcours de la phase 1 à la phase 6 ne se fait certainement pas du jour au lendemain. Et bien qu'il n'existe pas de chiffre précis, on estime qu'en moyenne, la mise à l'échelle durable d'une initiative prend plus de 15 ans. Deuxièmement, chacune de ces différentes phases de mise à l'échelle peut nécessiter des stratégies différentes, différents types de partenariats et d'alliances, différentes pratiques de suivi et d'évaluation, et bien sûr des ressources différentes. Le passage d'une phase à la suivante, même si ce graphique peut donner cette impression, ne nécessite pas nécessairement la même durée ni les mêmes efforts.

Ainsi, nous constatons que le temps, les efforts et le degré de complexité nécessaires pour progresser entre les phases 4, 5 et 6 sont souvent bien plus importants, et que ces transitions sont beaucoup plus longues et complexes. Dans le même ordre d'idées, une grande partie de l'attention et des ressources consacrées aux innovations s'est concentrée sur la partie gauche, c'est-à-dire les phases 1, 2 et 3, qui correspondent notamment aux essais pilotes et à la validation de principe. Il s'agit, là encore, d'étapes essentielles du processus, mais la transition vers la mise à l'échelle a peut-être bénéficié de moins d'attention, de travaux de recherche et de ressources. Et c'est à ce stade que nous constatons que de nombreuses innovations pourtant très prometteuses ne parviennent pas à progresser davantage. On parle parfois de vallée de la mort pour désigner cette phase. Enfin, bien que ce graphique semble assez linéaire, comme nous l'avons évoqué, la mise à l'échelle est tout sauf un processus linéaire. Cela ne signifie pas pour autant qu'il s'agit d'une croissance sans fin. En réalité, le parcours de mise à l'échelle ressemble davantage à un zigzag, avec des avancées et des reculs : on peut étendre l'initiative, puis en réduire l'ampleur. Il s'agit véritablement d'un processus itératif et adaptatif tout au long du parcours.

Lorsque l'on réfléchit aux phases de la mise à l'échelle, il est important de garder à l'esprit qu'il s'agit d'un processus itératif à long terme. Il est tout à fait normal de passer plusieurs années au sein d'une même phase, de faire des allers-retours entre les étapes à mesure que les conditions évoluent, et de marquer délibérément une pause ou de réduire l'ampleur du projet lorsque cela s'avère nécessaire.

À quelle phase de mise à l'échelle se situe votre innovation ?

En moyenne, combien d’années faut-il pour transposer une nouvelle idée ou approche en un système existant ?

Prenez 2 à 3 minutes pour réfléchir à cette question et notez votre réponse dans le PDF ci-joint. Concentrez-vous sur votre innovation ou initiative globale, et non sur un projet ou une adaptation spécifique.

Je pense que…

À quelle phase de la mise à l'échelle pensez-vous que votre innovation ou votre initiative se situe actuellement ? Pourquoi ?

Prenez 2 à 3 minutes pour réfléchir à cette question et notez votre réponse dans le PDF ci-joint.
Concentrez-vous sur votre innovation ou initiative globale, et non sur un projet ou une adaptation spécifique.

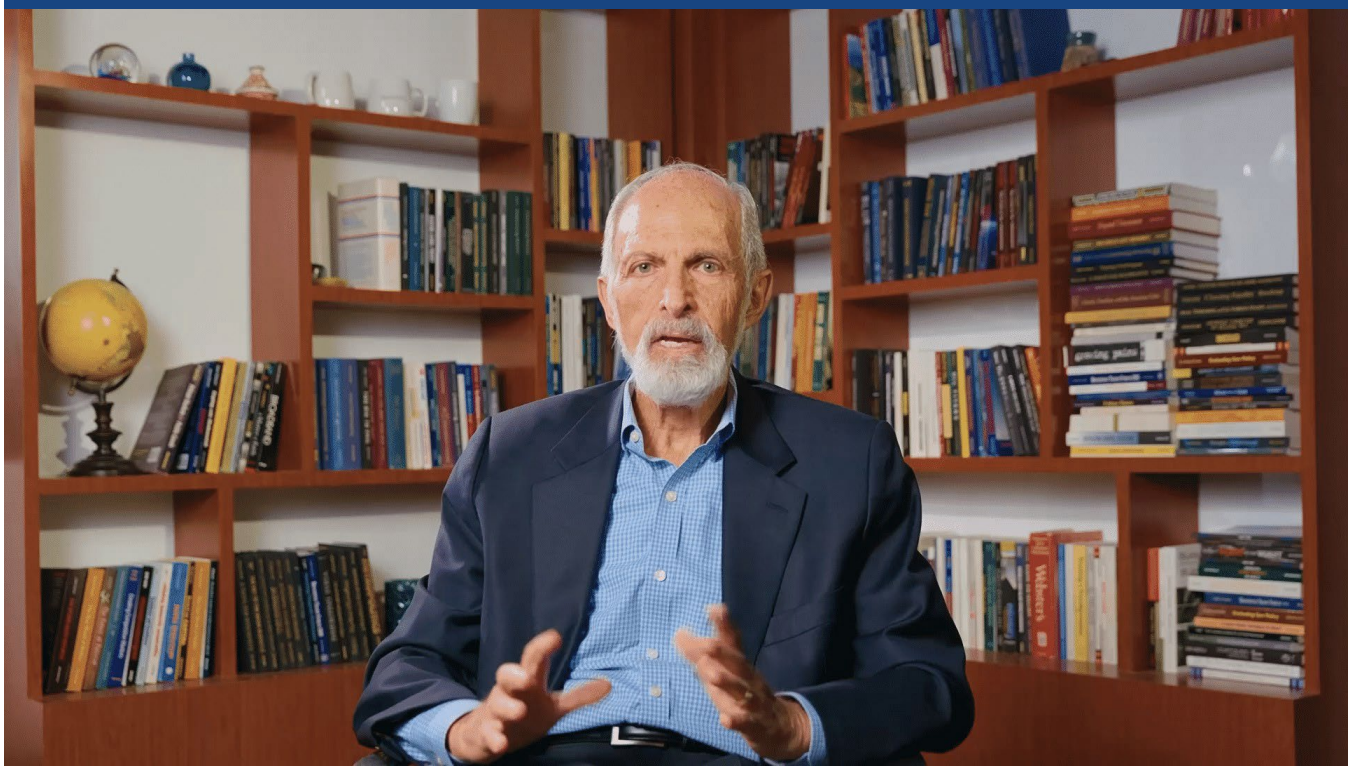
Je pense que…

Les cinq principes clés de la mise à l'échelle

Tout au long de ce processus, il est essentiel de garder à l’esprit certains principes fondamentaux de la mise à l’échelle. Il ne s’agit pas de règles strictes, mais plutôt de méthodes de travail générales auxquelles vous devriez vous référer régulièrement lorsque vous prenez des décisions concernant la mise à l’échelle.

Dans cette vidéo, Larry Cooley résume cinq principes clés. En l’écoutant, réfléchissez aux principes qui correspondent le mieux à vos propres expériences.

Voir la transcription de la vidéo à la page suivante.



Transcription vidéo : Bonjour à tous. Je m'appelle Larry Cooley, et je suis vraiment ravi d'avoir l'occasion de m'adresser à vous aujourd'hui. Je suis chercheur principal ici, à la Brookings Institution, et j'ai également dirigé pendant de nombreuses années une entreprise appelée Management Systems International. Mon domaine de spécialité est ce que l'on pourrait appeler la transformation des systèmes à grande échelle, mais depuis 23 ans, je travaille plus particulièrement sur la question de la mise à l'échelle. Actuellement, je dirige une communauté de pratique regroupant plusieurs pays. Nous comptons environ 5 000 membres répartis dans 77 pays, qui travaillent tous, d'une manière ou d'une autre, à la mise à l'échelle de différentes initiatives, dans différents cadres. Mais nous cherchons tous à apprendre ensemble ce qu'implique réellement une mise à l'échelle efficace. Pour ma part, j'ai travaillé dans divers secteurs et pays, mais c'est dans le secteur de l'éducation que j'ai le plus travaillé. Je suis donc particulièrement heureux de m'adresser à vous. Et je vous remercie vivement de me donner l'occasion de partager quelques réflexions avec vous. J'aimerais notamment partager avec vous cinq enseignements tirés de mon expérience sur ce qu'il faut réellement faire pour réussir une mise à l'échelle. Et je vais vous dire que c'est plus difficile qu'il n'y paraît. Je ne dis pas cela pour vous décourager, mais pour vous prévenir. En gros, bien faire quelque chose est déjà assez difficile, mais bien le faire puis le déployer à grande échelle représente un double défi. Pour réfléchir à cette question, je vais donc me concentrer sur cinq points, notamment sur cette notion de passage à l'échelle et de pérennisation : prendre quelque chose qui fonctionne bien et en faire la nouvelle norme. C'est parti.

Le premier principe, je l'appelle : *s'approprier le problème avant d'adopter la solution*. Cela peut paraître simple, mais je peux vous assurer que c'est le plus difficile de tous, car dès que nous commençons à faire quelque chose, nous nous investissons tellement pour le faire du mieux possible et à la plus grande échelle possible que nous oublions parfois que ce n'est peut-être pas la meilleure solution, ou que la situation a peut-être changé. Je compare parfois cela au fait d'avoir un pied sur l'accélérateur tout en gardant l'autre sur le frein. L'idée est que, quoi que vous entrepreniez, vous devez toujours garder à l'esprit la raison précise pour laquelle vous le faites. On parle parfois de la méthode des cinq pourquoi. Si quelqu'un vous explique pourquoi il fait quelque chose, demandez-lui : mais pourquoi ? Et alors, cette personne vous répondra. Demandez pourquoi une fois de plus. Peut-être que cette personne finira par vous en vouloir lorsque vous arriverez au cinquième pourquoi. Mais une fois arrivé au cinquième pourquoi, vous aurez cerné la cause profonde du problème. Et gardez-la aussi clairement que possible à l'esprit tout au long du processus. C'est le principe numéro un.

Principe numéro deux : *pensez soustraction plutôt qu'addition.* Voici ce que j'entends par là. Lorsque nous essayons de concevoir des solutions à des problèmes, nous essayons de rendre ces solutions aussi bonnes que possible. Pour reprendre les termes des sciences sociales, nous cherchons à maximiser la taille de l'effet. Ainsi, pour rendre les solutions aussi efficaces que possible, nous avons généralement tendance à y ajouter des éléments. Chaque élément ajouté améliore probablement l'impact de ce que nous faisons, mais il en augmente également le coût. Cela accroît la complexité. Ainsi, si vous raisonnez dans une optique de mise à l'échelle, vous ne vous demandez pas ce que vous pouvez ajouter pour améliorer la solution. Vous vous demandez plutôt ce que vous pouvez retirer pour la rendre plus simple ou moins coûteuse tout en conservant l'essentiel de ses bénéfices. Réfléchissez-y donc sous un autre angle. Imaginez que vous ayez une intervention complexe et que je vous dise que vous pourriez en réduire la complexité ou le coût de 50 %, mais au prix d'une perte de 20 % de son impact. Mon conseil : acceptez. C'est une bonne affaire.

Le troisième principe concerne le contexte. Voici comment vous pourriez l'envisager. *Le contexte n'est pas seulement roi : dans cette situation, il est à la fois roi et reine.* Pourquoi est-ce que je dis cela ? C'est parce que ma longue expérience m'a appris que le copier-coller ne fonctionne presque jamais. Même lorsqu'une intervention repose sur une solide base technologique, le copier-coller ne fonctionne pas. Trop de facteurs entrent en jeu, qu'il s'agisse de ce que l'on pourrait appeler l'économie politique, des différences culturelles ou encore des dynamiques organisationnelles. Par exemple, la manière dont fonctionne ou non la décentralisation dans un pays, dont est assurée ou non la gestion budgétaire, dont les enseignants sont ou non organisés en syndicats, ou encore dont les parents participent ou non au système.

Tous ces éléments ne sont pas identiques d'un pays à l'autre, et ce n'est d'ailleurs pas souhaitable. Chaque système est adapté à son propre contexte. Par conséquent, aussi clairement définie que puisse vous sembler une intervention, son adaptation à ce contexte nécessitera probablement davantage de changements que vous ne le pensez. Et il faut également garder à l'esprit que ce processus ne suivra pas une trajectoire linéaire. Vous en apprendrez davantage au fur et à mesure. Il faudra donc procéder à d'importantes adaptations et faire preuve d'une grande capacité d'adaptation dans la gestion tout au long du processus. Ne croyez donc pas que vous disposiez d'un plan tout tracé. Considérez votre plan comme un simple point de départ et gardez à l'esprit que l'essentiel sera de savoir apprendre et s'adapter au fur et à mesure.

Quatrième principe. Il existe deux concepts dont on parle parfois ensemble, mais qui sont parfois dissociés. J'aime formuler ce principe ainsi : *mise à l'échelle et durabilité vont de pair.* Elles n'auraient jamais dû être dissociées, mais elles font aujourd'hui le plus souvent l'objet de discussions distinctes. Enfin, le cinquième principe est qu'il existe un parcours vers la mise à l'échelle. Ce parcours n'est pas entièrement prévisible et certainement pas linéaire, mais il existe bel et bien et, je peux vous le dire, il est *généralement long*. D'après notre expérience, cela prend généralement environ 15 ans. C'est le temps nécessaire pour passer d'une bonne idée à son institutionnalisation complète et à son intégration dans les pratiques comme nouvelle norme, dans le meilleur des cas. Certaines évolutions peuvent sembler beaucoup plus rapides. Mais généralement, lorsqu'on creuse un peu et qu'on en comprend l'histoire, on découvre que quelque chose était déjà en marche bien avant qu'on en ait connaissance, bien avant que cela ne devienne visible, et que c'est ce travail préalable qui a rendu possible ce parcours de 15 ans. J'ai vu ce schéma se reproduire encore et encore. Parfois, je comprends pourquoi cela a pris autant de temps ; parfois, non. Mais je peux vous dire que, presque systématiquement, il faut autant de temps. Donc, si vous travaillez sur un projet d'un, trois ou cinq ans, financé sur une période d'un, trois ou cinq ans, pensez toujours à la suite. Où en êtes-vous dans ce cycle ? Quelle est l'étape suivante ? Comment le relais sera-t-il assuré à la fin ? Car je peux presque vous garantir que, si vous en êtes encore relativement au début du parcours de mise à l'échelle, vous n'en aurez pas atteint le terme à la fin de ce projet. Vous aurez progressé, mais il vous restera encore du chemin à parcourir.

Gardez à l'esprit les 5 principes clés de la mise à l'échelle :

1. S'approprier le problème avant d'adopter la solution ;
2. Privilégier la soustraction plutôt que l'addition ;
3. Le contexte prime ;
4. La croissance et la durabilité vont de pair ;
5. La croissance est un processus à long terme et non linéaire

Comment expliqueriez-vous la mise à l’échelle pour amplifier l'impact ?

À l’issue de ce module, comment expliqueriez-vous à d’autres la notion de « mise à l'échelle de l'impact » ?

Rédigez votre réponse dans le PDF ci-joint. Il ne s’agit pas d’une évaluation, mais d’un outil destiné à vous aider dans vos échanges avec vos partenaires et parties prenantes. Veuillez donc utiliser le langage que vous employez habituellement pour communiquer avec vos collègues dans le cadre de votre travail quotidien.

Je la décrirais comme…

Résumé du module 1

Qu'est-ce que la « mise à l'échelle pour amplifier l'impact » ?

Dans cette section, nous avons examiné pourquoi la mise à l’échelle est importante et ce que cela signifie en termes d'impact.

À ce stade, vous devriez...

- Savoir que la mise à l’échelle de l’impact signifie élargir et approfondir l’impact d’une approche.
- Connaître d'autres termes désignant la mise à l’échelle et d'autres façons dont vous contribuez peut-être déjà à amplifier l’impact dans votre propre travail.

- Connaître quelques principes clés pour guider votre prise de décision en matière de mise à l'échelle, notamment : S'approprier le problème avant d'adopter la solution ; Penser en termes de soustraction, pas d'addition ; Le contexte prime ; La mise à l'échelle et la durabilité vont de pair ; La mise à l'échelle est un processus à long terme et non linéaire.

- Savoir que la mise à l'échelle ne consiste pas à élargir la portée, à s'étendre à de nouveaux endroits ou à reproduire un modèle si celui-ci ne génère pas d'impact ou n'est pas durable.

- Savoir qu'il existe différentes phases de développement à grande échelle, mais que ce processus n'est pas nécessairement linéaire : un parcours de développement à grande échelle oscille généralement entre différentes étapes.

Dans ce module, vous avez réalisé les activités et réflexions suivantes :

- Comment définiriez-vous la mise à l'échelle ?

- Comment vous engagez-vous déjà dans ce processus ?

- À quelle phase de la mise à l'échelle se situe votre innovation ?

- Comment expliqueriez-vous la notion de « mise à l'échelle de l'impact » à d'autres personnes ?

Discutez-en avec votre équipe

1. Pourquoi pensons-nous que la mise à l'échelle est importante ?
2. Que signifie « la mise à l'échelle de l'impact » dans le cadre de notre propre travail ?
3. Quelles sont les actions que nous menons déjà et qui pourraient être considérées comme une « mise à l'échelle » sous un autre nom ?
4. Comment allons-nous traduire et expliquer la notion de « mise à l'échelle » à nos parties prenantes ?
5. À quelle phase de la mise à l'échelle situons-nous notre innovation ou notre initiative ?
6. Quel(s) principe(s) de mise à l'échelle nous parle(nt) particulièrement ? Pourquoi ?

Et ensuite ?

Le module suivant aborde la manière d'identifier les actions qui génèrent un impact, la notion d'échelle optimale et la manière de définir un objectif de développement à long terme.

Objectifs de développement et échelle optimale



DÉMARRER LE MODULE

Aperçu du module 2

Objectifs de mise à l'échelle et échelle optimale

Cette section explore comment planifier de manière intentionnelle un impact à grande échelle. Vous découvrirez le concept d'« échelle optimale » et apprendrez à définir des objectifs de développement à la fois à long terme et à moyen terme. Ce module n'est qu'une brève introduction à ces sujets complexes, et nous y reviendrons régulièrement dans les modules suivants.

Objectifs d'apprentissage

1. Comprendre la relation entre les actions et l'impact à grande échelle.
2. Identifier ce qui est essentiel pour créer un impact dans votre innovation et ce qui peut être adapté.
3. Comprendre que « plus grand » ne signifie pas toujours « mieux » et qu'il est important de déterminer l'échelle optimale que vous visez.
4. Identifier les éléments clés d'un objectif de mise à l'échelle et commencer à réfléchir à votre vision ultime de l'impact à grande échelle.
5. Comprendre la relation entre la mise à l'échelle et la transformation des systèmes, et comment elles s'articulent pour améliorer les systèmes éducatifs.

Termes clés

- **Objectif de déploiement à grande échelle :** la vision concrète, mesurable et à long terme de l'impact à grande échelle. Il est important de noter que l'objectif de déploiement à grande échelle définit l'impact visé à grande échelle, et non pas simplement l'expansion jusqu'à une certaine taille ou portée. Il peut être utile de considérer un objectif de déploiement à grande échelle comme la destination finale, ou la « nouvelle norme » que l'on essaye de créer. Un objectif de déploiement à grande échelle résume l'impact massif visé, pour des communautés spécifiques, dans un délai donné.

- **Échelle optimale :** plutôt que de rechercher une dimension et une portée maximales, l'échelle optimale correspond au point où l'ampleur, la diversité, la durabilité et l'équité des impacts à grande échelle sont équilibrées d'une manière largement approuvée par les parties prenantes. Cela implique de trouver un équilibre non seulement entre l'ampleur de l'impact généré, mais aussi entre la diversité de cet impact, sa durée et son équité de répartition, de sorte que les avantages de la mise à l'échelle l'emportent sur les éventuels effets négatifs.

Plan du module

- Comprendre ce qui génère un impact
- L'échelle optimale
- Objectifs de développement
- Identifier les éléments essentiels pour créer un impact dans votre initiative
- Quelle est l'échelle optimale pour votre travail ?
- Commencez à définir un objectif de développement

Comprendre ce qui génère un impact

Identifiez l'impact que vous souhaitez étendre

Nous savons que la mise à l'échelle consiste à étendre et à approfondir l'impact de manière durable. Cela peut prendre différentes formes :

- **Une extension horizontale (« Scaling OUT »)** pour toucher davantage de personnes, d'écoles et/ou de régions géographiques.
- **Une extension verticale (« Scaling UP »)** pour faire évoluer les politiques gouvernementales officielles ou intégrer de nouvelles pratiques dans le système public existant.
- **Une extension en profondeur (« Scaling DEEP »)** pour changer les mentalités sous-jacentes, renforcer les capacités locales ou favoriser un mouvement social plus large en faveur d'une idée.

Il n'existe pas de méthode unique et universelle pour se développer, mais il est essentiel d'être clair, concret et déterminé dès le départ quant à l'objectif de développement que vous cherchez à atteindre et aux voies à suivre pour y parvenir au mieux.

La vidéo ci-dessous présente les quatre étapes à suivre pour définir votre objectif de développement et les voies à emprunter ; nous approfondirons chacune d'entre elles dans la suite de ce module.

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Le secteur de l'éducation regorge d'idées innovantes visant à susciter des changements positifs au sein de la salle de classe et au-delà. Pourtant, ces initiatives ont trop souvent du mal à se développer durablement ou à avoir un impact profond et durable. Une solide stratégie de mise à l'échelle aide les innovateurs dans le domaine de l'éducation à réfléchir de manière stratégique à la façon d'étendre, d'approfondir et de pérenniser leur impact. Voici quatre étapes pour vous aider à définir un objectif de mise à l'échelle et à déterminer la meilleure voie à suivre. Bien que ces étapes semblent simples, n'oubliez pas qu'il s'agit en réalité d'un processus complexe et itératif qui doit être mené de manière collaborative. Étape 1. Formulez l'impact que vous souhaitez créer. Commencez par définir le résultat que votre organisation souhaite mettre à l'échelle. Supposons que votre organisation vise à améliorer les pratiques des enseignants en matière de soutien aux élèves en situation de handicap. Soyez précis quant à ce que vous cherchez à mettre à l'échelle, en l'occurrence, un cours destiné aux enseignants ce que votre organisation a testé et dont l'efficacité pour faire évoluer les pratiques des enseignants a été démontrée. Étape 2. Fixez-vous un objectif de mise à l'échelle mesurable. Réfléchissez à ce à quoi ressemblerait votre impact s'il devenait la nouvelle norme dans le système éducatif. Un objectif de mise à l'échelle bien défini est mesurable, assorti d'un délai et axé sur l'impact à long terme. Par exemple, l'objectif pourrait être que, d'ici 10 ans, 60 % des enseignants du primaire à l'échelle nationale mettent en œuvre des pratiques inclusives en classe. Étape 3. Identifiez les voies possibles pour mener à bien la mise à l'échelle. Réfléchissez aux voies disponibles pour atteindre votre objectif. C'est là que vous devez faire preuve de créativité. Peut-être dispenserez-vous directement une formation aux enseignants. Cela peut nécessiter des financements ou du personnel supplémentaires. Vous pourriez également former des ONG locales afin qu'elles dispensent le cours à l'échelle nationale. Vous pourriez proposer le cours sous forme de franchise, ce qui vous permettrait d'en conserver davantage le contrôle. Vous pourriez aussi confier le cours au programme de formation des enseignants du ministère de l'Éducation, le rôle de votre organisation évoluant alors vers le soutien et le suivi. Étape 4. Clarifiez les rôles et les responsabilités. La mise à l'échelle de l'impact nécessite une collaboration. Maintenant que vous avez identifié plusieurs voies possibles, réfléchissez aux personnes à impliquer dans chacune d'elles. Lorsque votre objectif sera atteint, qui mettra en œuvre l'innovation ? Qui paiera ? En quoi votre rôle pourrait-il devoir évoluer ? Tenez compte du budget, de l'expertise, des capacités ainsi que des éventuelles implications en matière d'équité, d'inclusion et de durabilité. Vous pouvez suivre plusieurs voies, mais veillez à ne pas vous disperser en poursuivant un trop grand nombre d'entre elles à la fois. En gardant tous ces éléments à l'esprit, examinez et finalisez la ou les voies de développement que vous suivrez.

Questions pour déterminer l’impact

Question 1: Quels impacts cherchez-vous à créer à grande échelle ?

Tout d’abord, vous devez définir clairement quel(s) impact(s) spécifique(s) vous souhaitez obtenir à grande échelle. Que souhaitez-vous précisément développer à grande échelle ?



Par exemple, vous pourriez chercher à améliorer les résultats en mathématiques des élèves du secondaire, à modifier les pratiques pédagogiques des enseignants, à renforcer l'implication des parents dans les décisions scolaires, à intégrer de nouvelles méthodes d'utilisation des données dans le fonctionnement du ministère, à systématiser les voies de collaboration entre les districts scolaires, à institutionnaliser une politique innovante ou à faire évoluer les mentalités au sein de la communauté quant à l'importance de l'éducation des filles.

Cliquez sur chaque carte ci-dessous pour découvrir différents types d'impact.



Évolution ou changement des mentalités, des croyances ou des normes



Politiques, réglementations ou structures nouvelles ou modifiées



Un mouvement social en faveur d’une cause ou d’une idée



Des pratiques, des comportements ou des méthodes de travail nouveaux ou modifiés

Question 2 : Que faites-vous concrètement pour créer cet impact ?

Ensuite, vous devez réfléchir à ce que vous déployez à grande échelle précisément. En d'autres termes, que faites-vous concrètement pour créer le ou les impacts que vous cherchez à déployer à grande échelle ? Précisez ce que vous essayez concrètement de déployer à grande échelle pour créer cet impact, qu'il s'agisse d'une intervention, d'un service, d'une technologie, d'une formation ou d'un programme pédagogique. Il peut y avoir, et c'est souvent le cas, plusieurs activités qui contribuent à un impact commun.

Cependant, il est important de ne pas supposer que chaque composante de votre projet ou de votre approche conduit à un impact ou est essentielle à celui-ci. La recherche sur la mise à l'échelle peut jouer un rôle important pour **déterminer quels éléments de votre innovation ou de votre initiative sont essentiels pour créer et pérenniser l'impact**.



Par exemple, si vous souhaitez améliorer les compétences en mathématiques des élèves du secondaire dans trois régions rurales du pays, que faites-vous concrètement pour y parvenir ?

- Former les professeurs de mathématiques à de nouvelles compétences pédagogiques ?
- Mettre à jour le programme de mathématiques ?
- Mettre en place un programme de soutien scolaire pour les élèves en difficulté en mathématiques ?
- Autre chose ?

Il est important d'identifier les actions spécifiques qui seront menées pour générer un impact.

Questions 3 et 4 : Qu'est-ce qui est essentiel pour créer un impact ? Qu'est-ce qui n'est pas essentiel et peut être adapté ou modifié ?



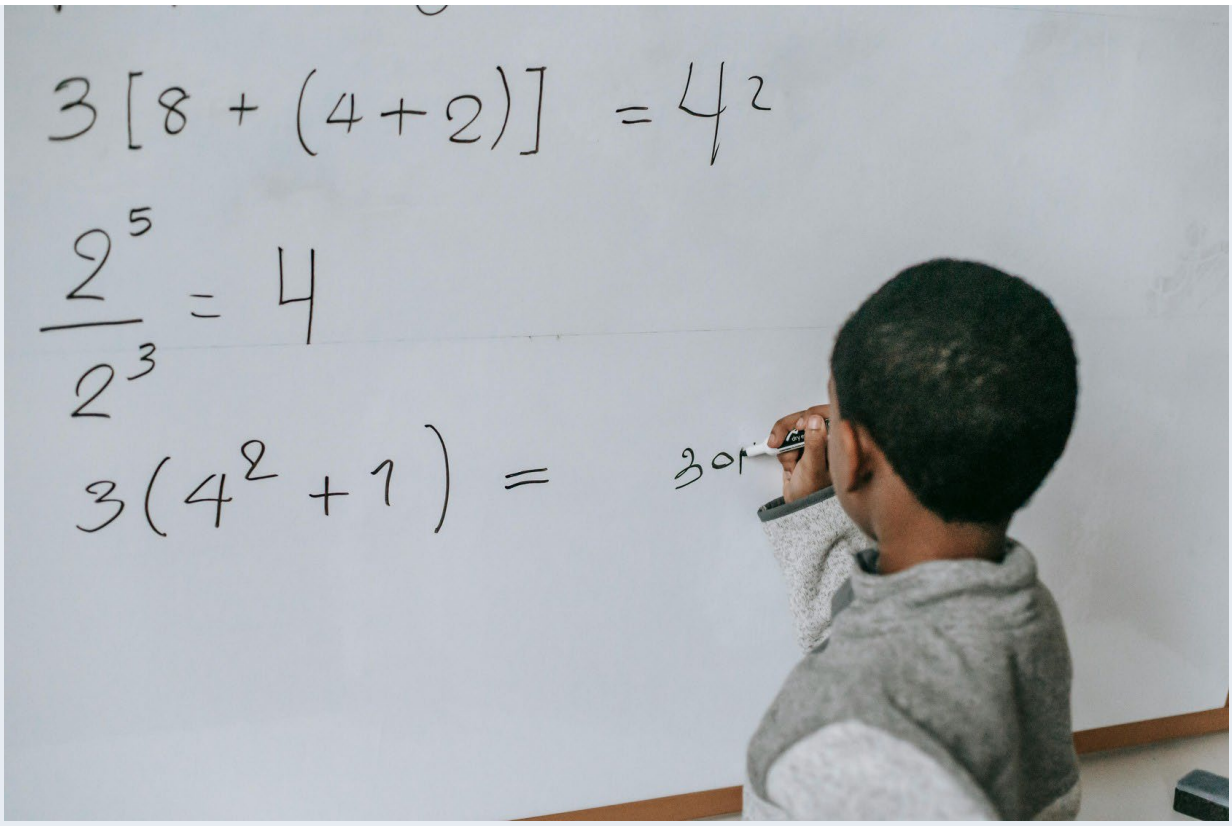
Une idée fausse courante parmi les équipes éducatives est qu'elles pourront déployer leur initiative à grande échelle exactement comme cela a été fait lors de la phase pilote ou par l'organisation d'origine. Or, les modèles des premières phases sont souvent des approches complexes, considérées comme la « référence absolue », qui sont difficiles à transposer à plus grande échelle.

Rappelez-vous le module 1, dans lequel Larry Cooley recommande de « penser en termes de soustraction, et non d'addition » comme principe fondamental de la mise à l'échelle ! En effet, la mise à l'échelle implique souvent de simplifier votre approche, de permettre à d'autres acteurs de l'adapter, ou d'en intégrer des éléments à des programmes, initiatives ou systèmes existants.

Comprendre **quelles parties de votre innovation ou de votre initiative sont essentielles pour créer un impact (et lesquelles ne le sont pas) constitue une première étape essentielle lors de l'élaboration de votre objectif de développement à grande échelle** et du choix des voies de développement. Vous ne souhaitez pas définir un objectif de développement à grande échelle qui sera impossible à atteindre, ni poursuivre des stratégies qui réduiront l'impact de votre approche. Et vous ne souhaitez pas non plus négliger des voies qui pourraient nécessiter une version simplifiée de votre innovation, mais qui présenteront des avantages en termes de durabilité à long terme.

Ce sujet sera abordé plus en détail dans le module intitulé « La recherche au service de la mise à l'échelle ». En attendant, il peut être utile de réfléchir concrètement aux activités clés que vous souhaitez développer à plus grande échelle pour créer un impact plus profond.

- Quels sont les éléments essentiels de l'innovation ou du modèle que vous devez absolument développer à grande échelle pour obtenir l'impact que vous recherchez ?
- Quels éléments de l'innovation doivent être adaptés lors de la mise à l'échelle pour répondre à l'évolution des besoins, des contextes ou des caractéristiques, afin d'obtenir un impact ?
- Quels éléments de l'innovation pourraient être simplifiés ou supprimés dans le processus de déploiement à grande échelle afin d'obtenir un impact ?



Par exemple, vous pourriez animer un programme périscolaire destiné aux élèves du secondaire afin de les aider à améliorer leurs résultats en mathématiques. Ce programme comprend des jeux de résolution de problèmes en équipe, une révision des cours, un soutien scolaire individuel et une aide aux devoirs.

Cependant, après avoir examiné les données, votre équipe s'est rendu compte que les principaux éléments contribuant à l'amélioration de l'apprentissage sont le tutorat individuel et les jeux de résolution de problèmes.

En conséquence, vous décidez de vous concentrer sur la mise à l'échelle de ces deux activités à l'aide de diverses méthodes, plutôt que d'essayer de convaincre les écoles de toutes les adopter.

Preuves d'impact

Assurez-vous que votre compréhension de l'impact repose sur des données probantes, et non sur des hypothèses. Lorsque vous réfléchissez à l'impact que vous espérez créer et aux mesures que vous allez mettre en œuvre pour y parvenir, **il est important de fonder vos réponses sur des données probantes pertinentes au contexte et sur des recherches** concernant ce qui génère un impact dans le domaine de l'éducation (et ce qui n'en génère pas). De nombreuses initiatives éducatives partent du principe que la mise en œuvre d'un ensemble d'activités donné permettra d'améliorer les résultats d'apprentissage des élèves. Cependant, tant que toutes ces activités n'ont pas été mises en œuvre, adaptées et étudiées dans un contexte particulier, il est impossible de savoir si elles produiront effectivement de meilleurs résultats d'apprentissage

- Il se peut qu'une seule activité améliore l'apprentissage, et que les autres n'y contribuent pas.
- Peut-être que l'initiative fonctionne dans un contexte donné, mais pas dans un autre.
- Peut-être que l'initiative produit bien les résultats escomptés, mais qu'elle engendre également un effet négatif inattendu.

Il est essentiel de disposer de données probantes pour comprendre quelles actions spécifiques conduisent à un impact. La recherche sur la mise à l'échelle joue un rôle important pour tester ces hypothèses et générer les données probantes nécessaires à l'identification des éléments essentiels à la création d'un impact à grande échelle.

Identifier les éléments clés qui conduisent à un impact

Quel(s) impact(s) votre initiative ou innovation cherche-t-elle à générer à grande échelle ?

Concentrez-vous sur les résultats concrets (et non sur les activités) générés par votre innovation, que vous souhaitez développer à plus grande échelle pour obtenir un impact plus important. Prenez 2 à 3 minutes pour réfléchir et rédigez votre réponse dans le fichier PDF ci-joint.

Je pense que…

Que faites-vous concrètement pour générer cet impact ? En d'autres termes, quelles activités ou actions de votre initiative génèrent cet impact selon vous ?

Veillez à ce que votre réponse repose sur des données, et non sur des hypothèses, concernant ce qui génère cet impact. Prenez 1 à 2 minutes pour énumérer les éléments clés de votre initiative qui ont démontré leur capacité à produire les résultats que vous espériez à plus grande échelle.

Je pense que…

Identifiez les éléments essentiels à votre innovation et ceux qui peuvent être adaptés.

Réfléchissez à votre réponse ci-dessus. Y a-t-il d’autres éléments ou aspects qui sont essentiels à votre innovation ? Quelles parties de votre innovation peuvent être adaptées, contextualisées ou modifiées pour améliorer sa capacité de mise à l'échelle ?

Je pense que…

Échelle optimale

Lorsque vous réfléchissez à l'impact que vous visez à créer à grande échelle, il peut être tentant de voir grand ! Après tout, les problèmes sont souvent des défis importants et complexes.
Mais **en matière de mise à l'échelle, l'envergure n'est pas toujours synonyme de mieux, et tous les impacts ne sont pas positifs**. La plupart des innovations ne se contentent pas d'apporter un seul changement au système ; elles déclenchent plusieurs impacts directs et indirects à mesure qu'elles se déploient.

Il est donc très important de **mener une réflexion critique sur l'échelle qui convient vraiment à votre travail**. Le concept d'échelle optimale, tel que défini par McLean et Gargani dans leur ouvrage de 2019 *intitulé *Scaling Impact: Innovation for the Public Good**, est très utile pour prendre en compte l'ensemble des impacts susceptibles d'être générés par la mise à l'échelle — et définir l'***échelle optimale*** pour votre travail.

Découvrez chaque aspect de l'impact dans le schéma ci-dessous.

Ampleur des impacts

Quelle est l'ampleur de l'impact généré ?
Cela est souvent lié à la portée, à l'ampleur, à la qualité ou à la valeur.

Diversité des impacts

La diversité des impacts, les niveaux auxquels ils se produisent et l'**éventail des contextes** dans lesquels ils ont été observés.

Durabilité des impacts

Combien de temps durent les impacts ?
Il s'agit souvent d'une délimitation temporelle.

Équité des impacts

Dans quelle mesure les impacts sont-ils répartis de manière équitable ?
Cela peut impliquer de privilégier les besoins les plus pressants plutôt que les cibles les plus faciles à atteindre, de veiller à ce que les avantages ne soient pas répartis de manière inégale, à ce que les inconvénients ne soient pas pris en charge de manière disproportionnée par les groupes marginalisés, et de trouver un équilibre entre avantages et inconvénients acceptable pour les individus.

Adhésion

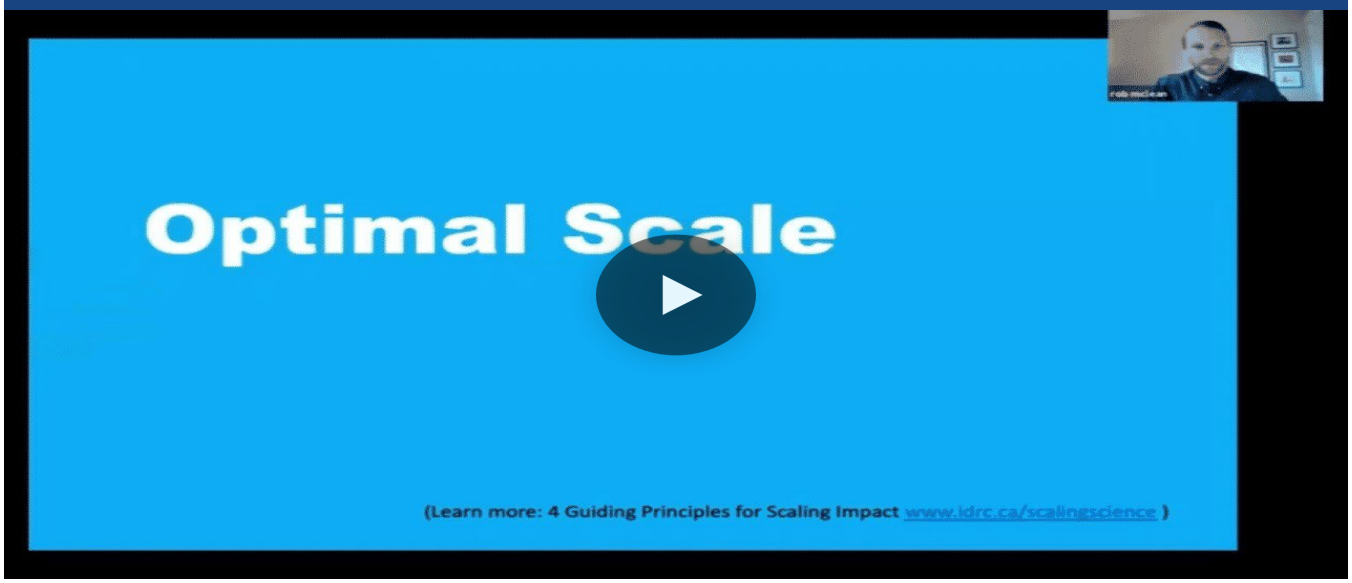
Si toutes les parties prenantes — en particulier les personnes les plus directement concernées par la mise en œuvre — disposaient de toutes les informations disponibles sur les avantages et les risques potentiels, elles choisiraient de déployer l'innovation à plus grande échelle.

L’échelle optimale est un concept nuancé qui prend en compte plusieurs dimensions de la mise à l’échelle. Il souligne que **la mise à l’échelle nécessite toujours des compromis et qu’une croissance sans fin est rarement la bonne réponse**. La mise à l’échelle peut avoir toute une gamme d’impacts — positifs, neutres et négatifs — et il est important de s’assurer que, en prenant tout en compte, les personnes les plus concernées par cet effort estiment que cette mise à l’échelle est justifiée.

> **Pour citer McLean et Gargani : « C’est la recherche d’un impact optimal — et non d’un impact maximal — qui guide la mise à l’échelle avec des résultats équilibrés et judicieux. »**

La vidéo ci-dessous, issue d’un webinaire du KIX du GPE organisé en 2020, présente Rob McLean, spécialiste senior de programme au CRDI, qui explique plus en détail la notion d’« échelle optimale ».

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.

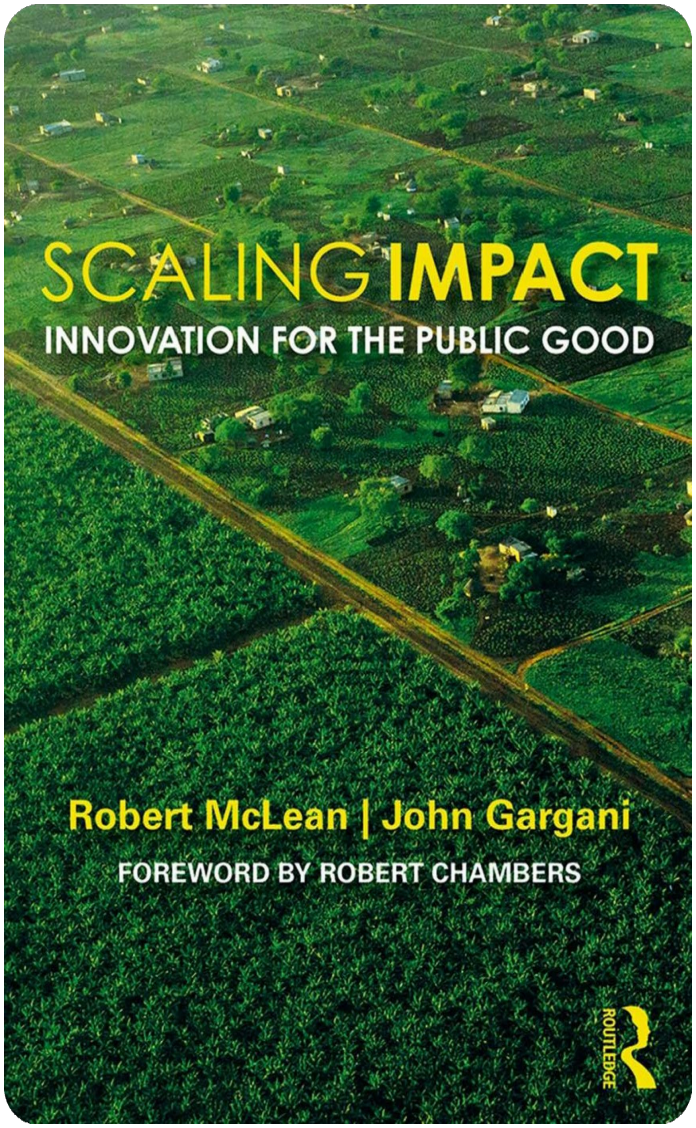


Transcription vidéo : Nous avons développé ce principe, cette idée d'*échelle optimale*. En termes simples, cela remet en question l'idée selon laquelle « plus c'est grand, mieux c'est » lorsqu'il s'agit d'élargir la portée et l'ampleur d'une initiative. Ce principe nous encourage véritablement, ainsi que nos partenaires, à réfléchir à ce qui constitue une échelle optimale et à la manière dont nous pouvons chercher à l'atteindre dans notre travail, plutôt que de viser simplement une expansion continue. C'est donc l'un des principaux enseignements que nous espérons vous voir mettre à profit et qui vous sera utile dans vos projets à l'avenir. Alors, qu'est-ce qu'une échelle optimale ? Eh bien, sur la diapositive suivante, nous présentons les résultats de nos recherches afin d'examiner plus en détail ce qui importe vraiment, ce qui caractérise véritablement une mise à l'échelle réussie. Et pour nous, celle-ci comporte au moins quatre dimensions. Il s'agit là encore d'un point de départ, qui devrait et doit être élargi et diversifié, mais ces dimensions permettent de mesurer un impact optimal.

La première dimension est celle à laquelle on pense généralement lorsqu'on envisage la mise à l'échelle : *l'ampleur*. Autrement dit, quelle est l'ampleur de la couverture ? Combien de districts sont concernés ? Combien d'élèves ? Mais les trois dimensions suivantes permettent d'élargir la perspective et d'adopter une vision plus globale de l'impact que l'on peut mesurer et chercher à atteindre dans le cadre des efforts de mise à l'échelle. Ainsi, la *variété* concerne en réalité les types d'impacts pris en compte. S'agit-il uniquement des résultats en matière d'éducation, des résultats aux examens ou encore des perspectives d'emploi des élèves participant aux programmes ? Qu'en est-il des retombées économiques ? Il s'agit souvent d'un argument très convaincant pour démontrer l'impact de votre projet auprès des bailleurs de fonds, des gouvernements et des investisseurs du secteur privé. *L'équité* concerne avant tout la granularité de l'impact. Qui en bénéficie et qui n'en bénéficie pas ? Qui est laissé pour compte par cette intervention ? *La durabilité*, comme Jenny l'a très bien souligné, concerne véritablement la solidité du projet mis à l'échelle et sa capacité à perdurer à long terme. Et qu'adviendra-t-il du projet lorsque vos efforts et vos financements ne soutiendront plus cette mise à l'échelle ? Et comme le montrent ces curseurs — si nous revenons un instant à la diapositive précédente, désolé… —, l'idée communément admise serait de tous les régler au maximum et de chercher à atteindre le niveau le plus élevé possible dans chacune de ces dimensions.

Mais en réalité, si nous passons à la diapositive suivante, ce n'est pas si simple. Et notre analyse nous a montré à maintes reprises qu'il existe presque toujours des compromis entre ces dimensions. Pensons aux profonds changements et bouleversements qu'a connus l'éducation à travers le monde. Nous savons bien que nous ne pouvons pas simplement viser à en faire plus sans tenir compte de ceux qui en bénéficient. Ce compromis entre ampleur et équité entre donc en jeu dans la quasi-totalité de nos interventions dans le domaine de l'éducation aujourd'hui. Ainsi, réfléchir, dans votre contexte, à la manière dont votre projet peut mesurer et mettre en évidence les compromis entre au moins ces quatre dimensions de l'impact, tout en les prenant en compte de manière transparente, peut vous aider à progresser vers ce que nous appelons un impact optimal. Mais ce terme désigne en réalité un impact qui compte pour les populations concernées, pour vos bénéficiaires, mais aussi pour les personnes touchées de manière involontaire.

Cas pratique : que se passe-t-il lorsque l'échelle optimale n'est pas prise en compte avant la mise à l'échelle ?



Découvrez ici l'étude de cas de PlayPumps et comment les concepts d'échelle optimale s'appliquent à leur expérience :

Chapitre 4 : Échelle optimale

Facultatif : quelle est la meilleure échelle pour votre travail ?

Répondez aux questions suivantes dans le fichier PDF ci-joint.

Quelle est l'échelle optimale pour votre travail ?

Ampleur

Combien de personnes (ou d'écoles, de classes, de communautés, etc.) cherchez-vous à atteindre à grande échelle ?

Variété

Quelle est l'ensemble des impacts qui pourraient résulter de votre action ? Réfléchissez à la fois aux impacts prévus et imprévus, ainsi qu'aux impacts positifs et négatifs qui pourraient découler de votre mise à l'échelle.

Durabilité

Combien de temps pensez-vous que ces

impacts vont durer ? Quel est le plan prévu

pour pérenniser ces impacts ?

Équité

Ces impacts seront-ils répartis de manière équitable ?

Quelles sont les répercussions possibles de la mise à l'échelle en termes d'équité ?

Adhésion

Pensez-vous que les parties prenantes les plus étroitement impliquées ou les plus touchées par ce projet accepteront cette mise à l'échelle au vu des répercussions que vous avez énumérées dans vos réponses précédentes ?

Y a-t-il des changements que vous devriez peut-être envisager pour parvenir à un équilibre des impacts qui soit acceptable pour toutes les parties prenantes ?

Objectifs de développement à long terme

Définir un objectif de développement mesurable

Qu’est-ce qu’un objectif de développement à grande échelle ?

Un objectif de développement à grande échelle est une **vision concrète, mesurable et à long terme de l’impact à grande échelle**. Il définit l’impact que l'on espère atteindre, le délai escompté et les bénéficiaires visés.

Il peut être utile de définir un objectif de développement à long terme (parfois appelé « vision North Star », car il guide les efforts de développement), ainsi qu’une série d’objectifs intermédiaires plus modestes, qui constituent des étapes clés sur le chemin menant à cette vision à long terme.

Cette section se concentre sur l’identification de votre objectif de développement à long terme, tandis que les sections suivantes porteront sur l’élaboration d’objectifs intermédiaires et de voies de développement.

Questions à se poser lors de l'élaboration d'un objectif de mise à l'échelle

- Qu'est-ce qui sera précisément déployé à plus grande échelle ?
- Quel(s) impact(s) cela aura-t-il ?
- Où cette mise à l'échelle aura-t-elle lieu ?
- Combien de personnes seront concernées ?
- D'ici quand espérez-vous avoir atteint cet objectif de développement à grande échelle ?

N'oubliez pas !

L'idée centrale qui doit guider vos réponses à toutes ces questions est la suivante :

Pourquoi cette mise à l'échelle ?

Quel impact cherchez-vous à créer ?

Pour qui ?

Exemple d'objectif de mise à l'échelle



VISION DIRECTRICE

Atteindre 100 % des élèves de CE2 à CM2 grâce à un enseignement centré sur l'enfant et adapté au niveau de chacun afin d'améliorer les résultats en lecture, écriture et calcul, et institutionnaliser et pérenniser entièrement la mise en œuvre du Programme d'Enseignement Ciblé (PEC) au sein du système éducatif existant au cours des cinq prochaines années.

Découvrez-en plus ci-dessous

Déploiement à grande échelle d'un programme de base en lecture, écriture et calcul en Côte d'Ivoire

Molly Curtiss Wyss et Jenny Perlman Robinson

ALLER À L'ARTICLE

Activité : Évaluez la pertinence de ces exemples d'objectifs de mise à l'échelle

Lisez chacun de ces objectifs de développement et évaluez-les :

- S'agit-il d'un objectif de développement solide ou manque-t-il quelque chose ?
- Est-il mesurable, spécifique et axé sur un impact à long terme ?
- Contient-il les informations clés concernant qui, quoi, quand et où ?
- Comment pourrait-il être amélioré ?

Une fois que vous aurez terminé d'évaluer chaque objectif, sélectionnez la fiche pour voir ce qui manque et comment l'objectif peut être amélioré.

D'ici 2045, tous les élèves du primaire au Cambodge auront amélioré leurs compétences en lecture.	Le « quoi » manque : que faites-vous pour améliorer les résultats en lecture d'ici 2045 ? Le « combien » n'est pas non plus suffisamment précis : combien d'élèves représente « tous les élèves du Cambodge » ? Il serait bon de se concentrer sur un niveau scolaire spécifique, une région du Cambodge ou un nombre global pour rendre cet objectif plus précis.
Distribuer des manuels scolaires mis à jour à tous les élèves du primaire de l'État de Borno au cours des 18 prochains mois.	L'impact n'est pas précisé. Cet objectif d'extension est axé sur les chiffres et la réalisation d'une activité de projet plutôt que sur l'impact. Pourquoi distribuez-vous ces manuels scolaires ? Quel impact cela aura-t-il ? Cet objectif est également imprécis : combien de manuels et combien d'élèves ? Il serait utile de disposer de chiffres précis pour rendre l'objectif mesurable.

L'année prochaine, étendre à l'échelle nationale l'approche de coaching des professeurs de mathématiques par le biais d'une mise en œuvre gouvernementale en utilisant le personnel existant.	Le délai prévu pour cet objectif est trop court ! N'oubliez pas que la généralisation de l'impact est un processus à long terme. Il peut falloir 10 à 15 ans pour créer un changement durable, en particulier lorsqu'il s'agit d'un sujet aussi complexe que les pratiques des enseignants et la collaboration avec les systèmes gouvernementaux.
Le ministère de l'Éducation prendra en charge la mise en œuvre et le financement du programme « Apprentissage ludique ».	Le délai pour cet objectif n'est pas précisé. Quand et comment la prise en charge aura-t-elle lieu ? L'impact n'est pas non plus précisé : quel sera l'impact de la mise en œuvre du programme par les pouvoirs publics ?

Grâce à l'accompagnement par les pairs, augmenter de 30 %des résultats à l'évaluation nationale des compétences en informatique des élèves de 6e au cours des six prochaines années.	C'est un très bon objectif de mise à l'échelle ! Il précise le « quoi », le « qui » et le « quand ». Il manque simplement des informations sur le lieu précis où cela se produira.
Améliorer les attitudes des garçons des établissements secondaires de la province de Dornod en matière d'égalité des sexes.	Cet objectif de mise à l'échelle n'est pas mesurable. Comment saurez-vous si les attitudes des garçons vis-à-vis de l'égalité des sexes se sont améliorées ? Cet objectif pourrait être amélioré en précisant davantage comment cet impact sera mesuré et à quelle date.

Augmenter de 98 % de taux d'emploi des jeunes dans la région de la capitale d'ici 2040.

Cet objectif d'extension est difficile à atteindre ! S'il est bon de se fixer des objectifs ambitieux, il est également important de rester réaliste, en particulier lorsqu'il s'agit d'objectifs à long terme tels que le changement de comportement et les résultats en matière d'éducation ou d'emploi.

Aligner vos actions et vos impacts lors de la définition d'un objectif de mise à l'échelle

De nombreuses innovations dans le domaine de l'éducation affirment que leur objectif ultime de mise à l'échelle est d'améliorer les résultats d'apprentissage des élèves. Cependant, l'impact qu'elles génèrent se concentre en réalité sur un autre niveau de l'écosystème éducatif. Ce n'est pas grave ! Les écosystèmes éducatifs sont complexes et il existe de nombreux leviers de changement différents susceptibles de créer un impact. Mais il est important qu'**un objectif de mise à l'échelle soit spécifique, mesurable et reflète fidèlement l'impact visé** que l'initiative ou l'innovation peut générer.

Par exemple, si une initiative porte sur le financement de l'éducation, l'impact pourrait être une augmentation du nombre d'établissements scolaires élaborant et utilisant des budgets scolaires équitables. À long terme, des budgets plus équitables peuvent contribuer à de meilleurs résultats d'apprentissage, mais il faudra probablement mener davantage de recherches longitudinales pour comprendre si et comment cela se produit. Par conséquent, lorsqu'elle élabore son objectif de déploiement à grande échelle, l'équipe doit se concentrer sur les indicateurs d'impact spécifiques découlant de l'utilisation de budgets scolaires plus équitables, plutôt que sur les résultats d'apprentissage. **Même si cet objectif de déploiement à grande échelle n'est pas directement axé sur les résultats d'apprentissage, il peut contribuer directement à transformer les conditions au sein de l'écosystème éducatif,** ce qui améliorera l'apprentissage pour tous les élèves à long terme.

Commencez à définir un objectif de développement

Commencez à définir un objectif de développement

Rédigez vos réponses aux questions suivantes dans le fichier PDF ci-joint.

Quel(s) impact(s) cherchez-vous à développer à grande échelle ? Pourquoi ? Passez en revue vos réponses aux questions sur l'impact figurant dans le PDF ci-joint, sur ce qui génère cet impact et sur ce qui est au cœur de votre innovation, ainsi que sur l'échelle optimale visée. Rédigez une phrase résumant le ou les impacts que vous prévoyez de développer à grande échelle.

Combien de personnes seront concernées une fois l'impact déployé à grande échelle ? Indiquez un chiffre ou un groupe cible qui sera concerné lorsque vous aurez atteint votre objectif de déploiement à grande échelle. Gardez à l'esprit le concept d'échelle optimale et le fait que « plus grand » ne signifie pas toujours « mieux ».

Où comptez-vous développer votre projet ? Écrivez une ou deux phrases sur les lieux ou les zones cibles où vous espérez avoir un impact à grande échelle, en expliquant pourquoi ces lieux particuliers ont été choisis.

D'ici quand espérez-vous avoir atteint cet objectif de mise à l'échelle à long terme ? Indiquez un calendrier de mise à l'échelle. Il s'agit de la date à laquelle vous espérez atteindre votre objectif ultime. N'oubliez pas qu'il faut parfois 10 à 15 ans pour ancrer durablement un changement dans un système.

Exemple d’objectif de mise à l’échelle

D’ici (QUAND), (COMBIEN) à (OÙ) auront (DÉCRIVEZ L’IMPACT)
grâce à

(DÉCRIVEZ CE QUE VOUS FEREZ ET AVEC QUI).

Exemple : D’ici 2030, 2 000 élèves du secondaire de San Pedro auront amélioré leurs résultats en mathématiques grâce à leur participation à des programmes de soutien scolaire extrascolaires gérés par l’ONG Aprendemos et la municipalité de San Pedro.

N’oubliez pas : il s’agit d’un projet. Vous reviendrez régulièrement sur cet objectif et le réviserez au fil des modules suivants.

Facultatif : déploiement à grande échelle et transformation des systèmes

Le lien entre la mise à l'échelle et le changement systémique

En lisant cette section, réfléchissez à la manière dont votre objectif de développement pourrait être lié à des objectifs plus larges de transformation du système dans le ou les contextes où vous travaillez.

Un débat a eu lieu dans le secteur de l'éducation pour savoir s'il était préférable de se concentrer sur la mise à l'échelle ou sur la transformation des systèmes comme point de départ de la réforme, lorsque l'on cherche à améliorer durablement les résultats d'apprentissage. Ce cours ne considère pas la mise à l'échelle et la transformation des systèmes comme des idées opposées, mais comme **des processus complémentaires s'inscrivant dans un continuum de changement à grande échelle.**

La pensée systémique en éducation peut être définie comme la prise de conscience que tout élément ou innovation éducatif interagit avec des dizaines de composantes du système, d'organisations, de forces et de leviers.

Cette liste du système comprend (sans s'y limiter) ce qui suit :

- le bâtiment scolaire et son mode d'organisation des activités le
- programme scolaire
- les origines des élèves ; les enseignants en tant qu'individus
- l'enseignement en tant que profession historique
- la gouvernance institutionnelle
- les mécanismes de responsabilisation à plusieurs niveaux les
- influences liées au financement
- le pouvoir de médiation des communautés les
- croyances culturelles et les mentalités
- la politique nationale et les engagements en matière d'éducation
- le contexte mondial du développement

La pensée systémique part du principe que ce sont les **interactions complexes entre ces éléments du système qui sont le moteur du changement** (ou de la stagnation) d'un système. Transformer les systèmes éducatifs nécessite donc de modifier ou de remodeler certains de ces éléments de manière à créer de nouvelles interactions avec tous les autres, ce qui débouche sur de nouvelles pratiques, de nouveaux états d'esprit, de nouvelles politiques et de nouvelles cultures institutionnelles. Si cette démarche est menée avec soin, de manière holistique et avec une détermination patiente, elle doit aboutir à un changement durable.

La mise à l'échelle permet d'associer des innovations à fort impact à une ou plusieurs composantes clés du système afin de les faire évoluer, ainsi que leurs interactions avec les autres composantes, renforçant ou transformant ainsi l'ensemble du système.

Continuer la lecture ci-dessous

Mettre en œuvre un changement profond dans l'éducation : la mise à l'échelle et la transformation des systèmes sont enclenchées — devraient-elles s'allier ?

Brad Olsen, Molly Curtiss Wyss et Maya Elliott

ALLER À L'ARTICLE

Résumé du module 2

Définir un objectif de mise à l'échelle optimale

Dans cette section, nous avons exploré le concept d'échelle optimale et présenté certains éléments d'un objectif de mise à l'échelle tangible.

À ce stade, vous devriez savoir...

- **Que l'échelle optimale** est le point où l'ampleur, la diversité, la durabilité et l'équité des impacts sont équilibrées d'une manière largement approuvée par les parties prenantes.
- Qu'un **objectif de développement à grande échelle** est la « vision phare » ultime pour un impact à grande échelle. Il définit l'impact spécifique et mesurable que vous visez à créer, pour qui et d'ici quand. Vous pouvez également définir des objectifs intermédiaires, qui constituent des étapes sur la voie menant à la réalisation de l'objectif de développement à grande échelle à long terme.)

Dans ce module, vous avez réalisé les activités et réflexions suivantes :

- Définir clairement l'impact que vous souhaitez créer

- Réfléchir à l’échelle optimale pour votre travail
- Commencer à définir un objectif de développement à grande échelle

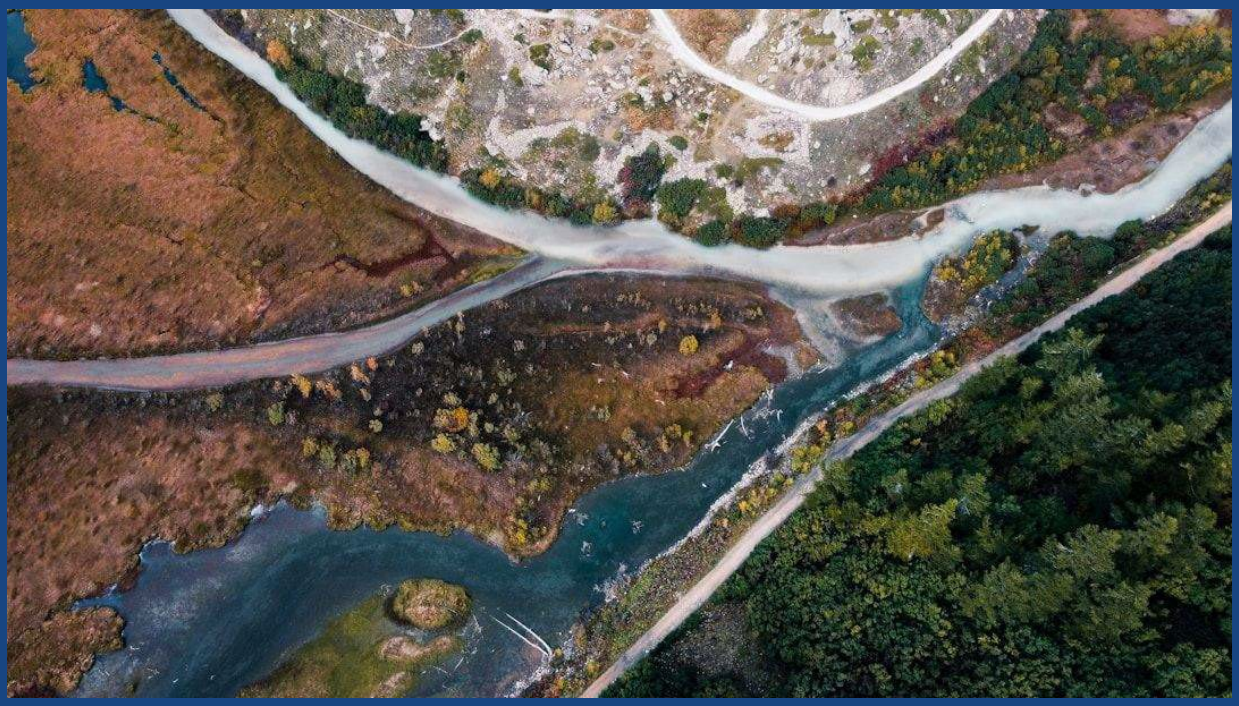
Discutez-en avec votre équipe

1. Quel impact cherchons-nous à créer à grande échelle ? Quels sont les éléments spécifiques de notre initiative qui génèrent cet impact ? Si nous ne le savons pas, que pouvons-nous faire pour mieux comprendre ce qui est essentiel pour créer un impact ?
2. Quelle est l’échelle optimale visée ? Comment concilie-t-elle les différents aspects que sont l’impact, l’ampleur, la diversité, la durabilité et l’équité ?
3. Quel est notre objectif ultime en matière de développement à grande échelle ?
4. Quels sont certains de nos objectifs intermédiaires de développement pour les prochaines années ?

Et ensuite ?

Maintenant que nous avons abordé les objectifs de mise à l’échelle, nous allons commencer à explorer différentes voies pour atteindre votre objectif de mise à l’échelle.

Identifier les voies de développement à plus grande échelle



DÉMARRER LE MODULE

Aperçu du module 3

Les voies de développement

Cette section commence par explorer comment la mise à l'échelle se déroule en introduisant la notion de « voies de développement ». Les voies de développement sont des approches ou des itinéraires à suivre pour atteindre un objectif de mise à l'échelle. Plusieurs voies peuvent mener à un tel objectif. Ce module présente quelques grandes catégories de voies et vous aide à évaluer les différentes options et à commencer à identifier celle(s) qui pourrait(raient) convenir le mieux à votre initiative. Ce module n'est qu'une brève introduction à ce sujet ; nous y reviendrons plus tard dans ce cours.

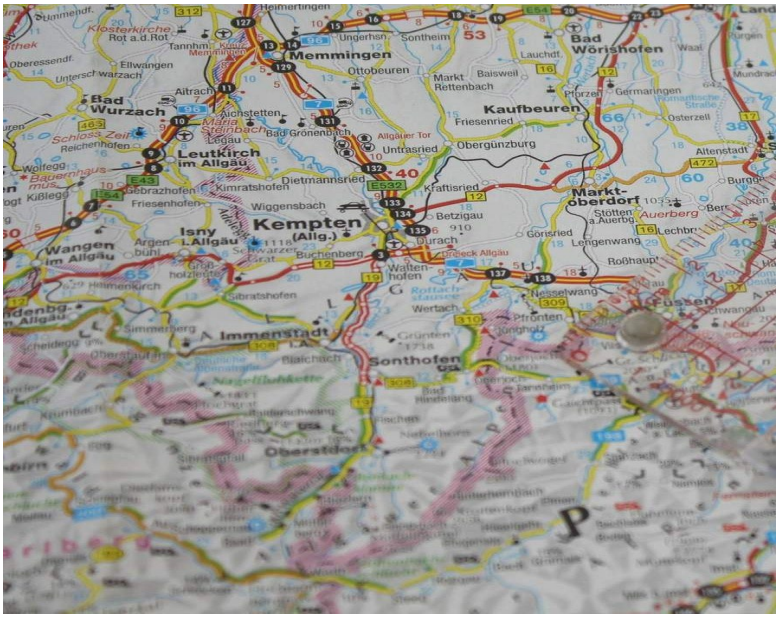
Objectifs d'apprentissage

1. Comprendre que la mise à l'échelle est un processus à long terme et qu'il existe de nombreuses voies différentes pour amplifier l'impact d'une innovation.
2. Explorer les différentes dimensions des voies de développement, notamment qui sera chargé de la mise en œuvre, qui assurera le financement et comment les rôles évolueront.
3. Commencer à réfléchir aux voies de développement possibles pour atteindre votre objectif.

Termes clés

Le dernier module était consacré à **l'échelle optimale** et **aux objectifs de développement**. Rappelez-vous qu'un objectif de développement est une **vision** concrète, mesurable et à long terme **de l'impact** à grande échelle. Il est important de noter que l'objectif de développement définit l'impact visé à grande échelle, et non pas simplement l'expansion jusqu'à une certaine taille ou portée.

Les voies de développement sont les moyens d'atteindre votre objectif de mise à l'échelle. Différentes voies peuvent être empruntées pour atteindre une même finalité, et il arrive parfois que plusieurs voies soient suivies simultanément. Les noms ou les approches spécifiques de ces voies importent moins que la prise de conscience qu'il peut exister différents chemins vers un objectif commun.



Il peut être utile de considérer un objectif de mise à l'échelle comme la destination finale, tandis que les voies de développement sont les différents itinéraires empruntés pour y parvenir. Tout comme lors d'un trajet en voiture, les itinéraires — et même le véhicule — peuvent devoir s'écarter du plan initial en fonction de nouvelles informations et de changements externes, tels qu'un accident sur la route ou un trafic plus dense.

Bilan des objectifs et des voies de développement

Regardez à nouveau la vidéo ci-dessous pour passer en revue les étapes de l'élaboration d'un objectif de mise à l'échelle et des voies de développement. Le dernier module portait sur les étapes 1 et 2. **Ce module se concentrera sur les étapes 3 et 4.**

- Étape 1 : Identifier l'impact que vous souhaitez développer à grande échelle
- Étape 2 : Définir un objectif de développement mesurable
- **Étape 3 : Réfléchir aux différentes voies de développement possibles**
- **Étape 4 : Choisir votre ou vos voies de développement**

Relisez la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Le secteur de l'éducation regorge d'idées innovantes visant à susciter des changements positifs au sein de la salle de classe et au-delà. Pourtant, ces initiatives ont trop souvent du mal à se développer durablement ou à avoir un impact profond et durable. Une solide stratégie de mise à l'échelle aide les innovateurs dans le domaine de l'éducation à réfléchir de manière stratégique à la façon d'étendre, d'approfondir et de pérenniser leur impact.
Voici quatre étapes pour vous aider à définir un objectif de mise à l'échelle et à déterminer la meilleure voie à suivre. Bien que ces étapes semblent simples, n'oubliez pas qu'il s'agit en réalité d'un processus complexe et itératif qui doit être mené de manière collaborative.

Étape 1. Formulez l'impact que vous souhaitez créer. Commencez par définir le résultat que votre organisation souhaite mettre à l'échelle. Supposons que votre organisation vise à améliorer les pratiques des enseignants en matière de soutien aux élèves en situation de handicap. Soyez précis quant à ce que vous cherchez à mettre à l'échelle, en l'occurrence, un cours destiné aux enseignants ce que votre organisation a testé et dont l'efficacité pour faire évoluer les pratiques des enseignants a été démontrée. Étape 2. Fixez-vous un objectif de mise à l'échelle mesurable. Réfléchissez à ce à quoi ressemblerait votre impact s'il devenait la nouvelle norme dans le système éducatif.

Un objectif de mise à l'échelle bien défini est mesurable, assorti d'un délai et axé sur l'impact à long terme. Par exemple, l'objectif pourrait être que, d'ici 10 ans, 60 % des enseignants du primaire à l'échelle nationale mettent en œuvre des pratiques inclusives en classe. Étape 3. Identifiez les voies possibles pour mener à bien la mise à l'échelle. Réfléchissez aux voies disponibles pour atteindre votre objectif. C'est là que vous devez faire preuve de créativité. Peut-être dispenserez-vous directement une formation aux enseignants. Cela peut nécessiter des financements ou du personnel supplémentaires. Vous pourriez également former des ONG locales afin qu'elles dispensent le cours à l'échelle nationale. Vous pourriez proposer le cours sous forme de franchise, ce qui vous permettrait d'en conserver davantage le contrôle. Vous pourriez aussi confier le cours au programme de formation des enseignants du ministère de l'Éducation, le rôle de votre organisation évoluant alors vers le soutien et le suivi. Étape 4. Clarifiez les rôles et les responsabilités. La mise à l'échelle de l'impact nécessite une collaboration. Maintenant que vous avez identifié plusieurs voies possibles, réfléchissez aux personnes à impliquer dans chacune d'elles. Lorsque votre objectif sera atteint, qui mettra en œuvre l'innovation ? Qui paiera ? En quoi votre rôle pourrait-il devoir évoluer ? Tenez compte du budget, de l'expertise, des capacités ainsi que des éventuelles implications en matière d'équité, d'inclusion et de durabilité.

Vous pouvez suivre plusieurs voies, mais veillez à ne pas vous disperser en poursuivant un trop grand nombre d'entre elles à la fois. En gardant tous ces éléments à l'esprit, examinez et finalisez la ou les voies de développement que vous suivrez. Après avoir examiné vos ressources et vos relations, vous pourriez décider que la voie retenue consiste à former en priorité d'autres ONG de défense des droits des personnes en situation de handicap afin qu'elles dispensent la formation aux enseignants dans de nouvelles régions du pays. Dans la vidéo suivante, nous examinerons certains des avantages et des compromis que votre équipe a pris en compte pour parvenir à cette décision, et nous verrons comment votre voie pourrait devoir évoluer à mesure que la mise à l'échelle progresse. Utilisez ce guide comme point de départ pour vos discussions avec votre équipe afin d'identifier une voie de développement adaptée à votre contexte, à vos compétences et à vos ressources, et susceptible de produire un impact profond et durable.

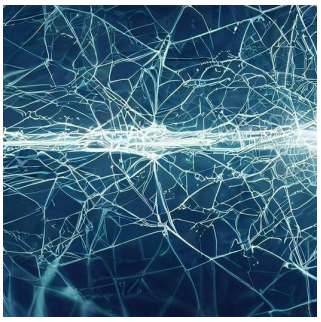
Plan du module

- Comprendre ce qui génère un impact
- L'échelle optimale
- Les objectifs de développement
- Identifier les éléments essentiels pour créer un impact pour votre initiative
- Quelle est l'échelle optimale pour votre travail ?
- Commencer à fixer un objectif

Différentes voies de développement

Réfléchir à différentes voies de développement



La **voie de développement** est la méthode permettant de progresser vers votre objectif de mise à l'échelle — le « comment » de la mise à l'échelle.

Que ce soient les pouvoirs publics, la société civile et/ou le secteur privé qui s'engagent à déployer à grande échelle des approches efficaces, différentes voies sont empruntées. La ou les voies choisies dépendent des objectifs de l'intervention, du contexte politique, du moment choisi, des contraintes en matière de ressources et des capacités des acteurs impliqués. Tout comme pour un trajet en voiture, plusieurs options s'offrent à vous pour adapter l'itinéraire, le véhicule et l'objectif du voyage.

Aucune n'est intrinsèquement meilleure qu'une autre ; tout dépend simplement des objectifs, des ressources et des spécificités du voyage en question.

Bien qu'il existe plusieurs voies de déploiement à grande échelle, celles-ci ne s'excluent pas mutuellement. **Une ou plusieurs de ces voies peuvent et, selon le contexte, devraient très probablement être suivies simultanément.**

Types de voie de développement

Pour déterminer la ou les voies de développement à suivre, il faut d'abord cerner les détails de votre objectif de mise à l'échelle, puis faire correspondre cet objectif aux caractéristiques propres à l'innovation, au contexte local et à l'environnement favorable, aux ressources disponibles et à leurs limites, ainsi qu'aux atouts et capacités propres à votre organisation. Il existe de nombreux cadres et termes permettant de classer ces voies, mais les noms ou catégories spécifiques importent moins que l'examen minutieux des différentes options et le choix délibéré de votre approche.

Millions Learning distingue globalement deux catégories d'extension : verticale et horizontale. Au sein de chaque voie, il existe de multiples volets et variantes pouvant être explorés de diverses manières. Ces voies peuvent également être combinées en vue d'un seul et même objectif de développement à grande échelle. Quelle que soit la ou les voies choisies, il est également important de prendre en compte la capacité organisationnelle nécessaire au déploiement à grande échelle.

Développement horizontal

La mise à l'échelle horizontale élargit la portée d'une intervention, en l'étendant d'une zone géographique à une autre ou à de nouveaux bénéficiaires afin d'atteindre davantage de personnes et de communautés. Certains parlent de « scaling out », de « réplication » ou de « diffusion ».

Par exemple : une ONG forme et accompagne une OSC afin qu'elle commence à mettre en œuvre son programme d'autonomisation des jeunes dans un nouveau lieu.

Développement vertical

La mise à l'échelle verticale intègre les aspects clés d'une initiative dans des systèmes ou des politiques gouvernementales plus larges, au niveau national ou infranational, et inclut sa mise en œuvre dans les actions courantes (notamment les budgets, les processus, les évaluations, les données, etc.). Certains parlent de « scaling up » ou d'« intégration ».

Par exemple : le ministère de l'Éducation collabore avec une ONG pour aligner son programme de formation des enseignants sur les normes nationales en matière d'enseignement des STIM et étendre ce programme à d'autres établissements scolaires.

Capacité organisationnelle pour la mise à l'échelle

Les deux catégories de parcours indiqués ci-dessus nécessitent de renforcer les capacités organisationnelles des organisations, des acteurs gouvernementaux et/ou des innovateurs à mesure que la mise à l'échelle progresse, afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la durabilité des activités.

Par exemple : une ONG détache l'un de ses collaborateurs au sein du bureau régional du ministère de l'Éducation afin d'aider le gouvernement à déployer à plus grande échelle un programme d'apprentissage socio-émotionnel dans une nouvelle région du pays.

Exemples supplémentaires de voies de développement à grande échelle dans le domaine de l'éducation

Dans l'exemple vidéo présenté au début de ce module, l'équipe a identifié quatre parcours de mise à l'échelle possibles pour la formation des enseignants :

- **Dispenser la formation directement aux enseignants**
- **Former des ONG locales pour qu'elles dispensent la formation à l'échelle nationale**
- **Externaliser la formation en son nom**
- **Confier la mise en œuvre de la formation au ministère de l'Éducation**

Les trois premières voies sont toutes des exemples de développement **horizontal**. La quatrième voie est un exemple de développement **vertical**.

Autres voies pour amplifier l'impact dans le domaine de l'éducation

- Intégrer des contenus dans les programmes scolaires nationaux
- Intégrer des éléments d'un programme dans les formations continues destinées aux enseignants ou dans la formation initiale
- Aider les responsables régionaux ou de district à adopter le programme et à le déployer région par région
- Créer des ressources en open source ou en libre accès et aider d'autres ONG ou groupes à les adopter et à les adapter
- Construire un mouvement social pour défendre la cause qui vous tient à cœur
- Intégrer un changement dans les politiques, la législation ou les budgets
- Développer un programme ou un modèle de franchise

N'oubliez pas :

- Vous pouvez emprunter **plusieurs voies** de développement simultanément.
- **Différents sites** peuvent suivre des voies différentes.
- Différentes voies peuvent être suivies au cours de **différentes phases.**
- Mais toutes les voies doivent mener au **même objectif : accroître l'impact.**

Quelles voies envisagez-vous ?

Réfléchissez

Quelles sont les voies de développement possibles pour votre innovation auxquelles vous songez ou sur lesquelles vous travaillez déjà ?

Réfléchissez quelques instants à cette question et dressez une liste d'idées dans le fichier PDF ci-joint. Elles ne doivent pas nécessairement s'inscrire dans les catégories « verticale » ou « horizontale », mais si ce cadre vous aide, vous pouvez partir de là. Ce n'est pas grave si vous n'avez pas encore de réponse définitive. Il s'agit ici d'un exercice de brainstorming ouvert. Vous évaluerez les avantages et les inconvénients des différentes voies dans la section suivante, puis vous pourrez continuer à affiner ces options en concertation avec vos partenaires et vos parties prenantes.

Je pense que…

Mini-étude de cas : explorer plusieurs voies

Cas pratique de mise à l'échelle : à quoi ressemble la mise en œuvre de plusieurs voies de développement pour une même innovation ?

Mini-étude de cas : l'approche du PAL en matière de mise à l'échelle des évaluations de l'apprentissage fondamental

Le **réseau People's Action for Learning (PAL)** — un partenariat Sud-Sud mondial regroupant de nombreuses organisations non gouvernementales (ONG œuvrant à la promotion de l'apprentissage fondamental chez les enfants des pays à faibles et moyens revenus — a constaté que ses ONG membres suivaient plusieurs voies pour déployer leur innovation, à savoir une approche d'évaluation menée par les citoyens.

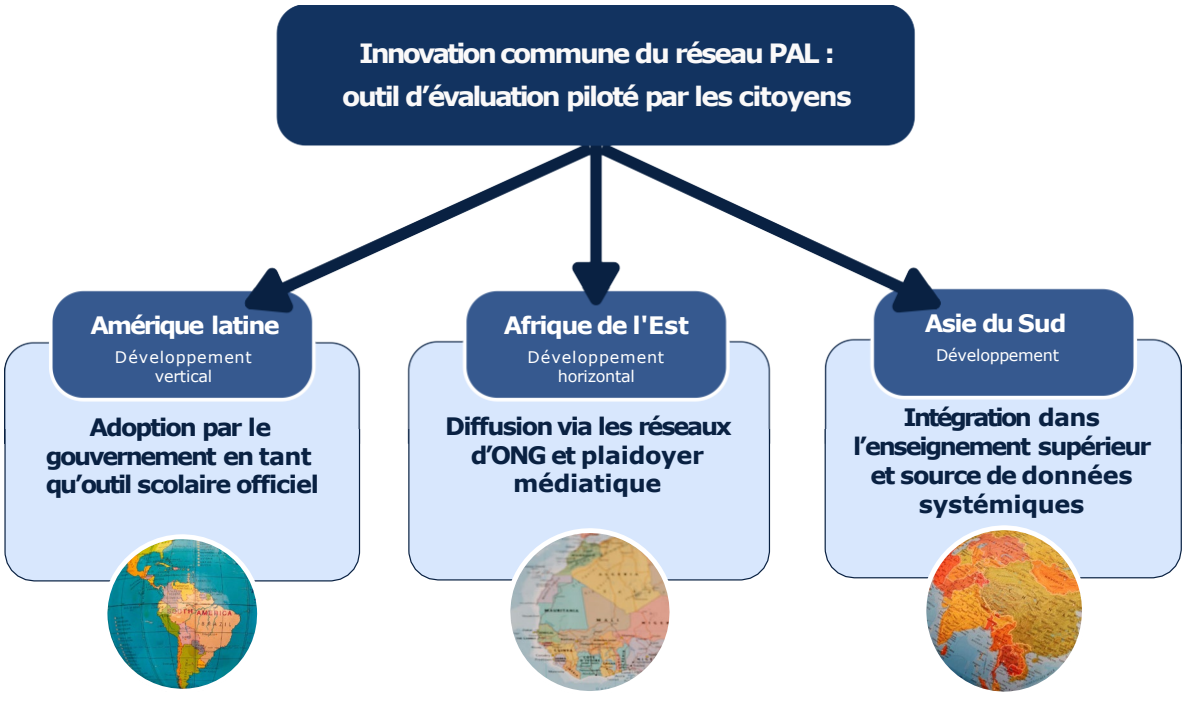
Tous les membres du réseau ont ancré leur innovation dans trois principes fondamentaux communs :

- Les compétences essentielles en lecture, écriture et calcul acquises dès la petite enfance nécessitent une attention particulière.

- Les compétences essentielles en lecture, écriture et calcul acquises dès la petite enfance nécessitent une attention particulière.
- Une grande diversité d'acteurs de la société civile peut contribuer à cette étape fondamentale de l'apprentissage.
- La scolarité est souvent confondue avec cet apprentissage à proprement dit, mais les deux ne sont pas synonymes.

Ces convictions fondamentales ont donné naissance à un outil d'évaluation piloté par les citoyens, conçu pour tous les enfants, qu'ils soient ou non officiellement scolarisés.

Les entretiens menés lors de la mise en œuvre de l'outil d'évaluation de PAL ont mis en évidence la manière unique dont chaque membre a mené son propre parcours de mise à l'échelle.



Dans **un pays d'Amérique latine**, deux universités ont su tirer parti d'une opportunité créée par la pandémie de COVID-19. Les gouvernements régionaux souhaitaient disposer d'un outil capable de les aider à évaluer l'apprentissage des enfants pendant et après la fermeture des écoles. Forts de leur expérience antérieure, ces partenaires universitaires ont pu proposer une formation rapide à l'évaluation menée par les citoyens, et l'innovation s'est développée verticalement (c'est-à-dire qu'elle a progressé dans la hiérarchie du système) dans plusieurs États, **devenant** ainsi **l'outil officiel d'évaluation formative** utilisé dans les écoles publiques.

À l'inverse, **un partenaire d'Afrique de l'Est** a étendu son évaluation menée par les citoyens de manière horizontale (c'est-à-dire géographiquement). L'apprentissage des bases et le calcul constituaient déjà une priorité dans le pays cible, compte tenu des financements bilatéraux existants des bailleurs de fonds voués à ce sujet. Les agences gouvernementales soutenaient l'idée d'évaluer l'apprentissage des bases, mais n'avaient pas encore adopté les outils du PAL. Le partenaire PAL s'est donc concentré sur **la mise en œuvre de l'évaluation par l'intermédiaire d'autres ONG** du pays, tout en utilisant les réseaux régionaux existants dans les domaines des médias et de l'éducation pour partager les résultats avec les pays voisins.

Dans **un pays d'Asie du Sud**, les premières recherches sur la mise à l'échelle ont montré qu'une démarche similaire de développement horizontale menée par l'intermédiaire d'ONG partenaires au niveau des districts, a évolué vers une mise en œuvre régulière de l'évaluation en collaboration avec les universités et les établissements d'enseignement supérieur, en particulier ceux qui forment les enseignants. Cela pourrait être considéré comme un autre type de développement horizontal, l'**évaluation étant intégrée aux pratiques existantes** au sein des universités. Des données et des analyses sur l'apprentissage des enfants sont désormais collectées dans la plupart des États de ce pays, et les rapports périodiques constituent maintenant une source d'information essentielle, en ce compris pour les gouvernements. Et la participation à des forums et plateformes internationaux a également contribué à renforcer la visibilité externe de l'initiative.

Acteurs, bailleurs de fonds et autres éléments à prendre en compte lors de l'évaluation des voies de développement

Maintenant que vous savez qu'il existe différentes voies pour atteindre un même objectif et que vous en savez un peu plus sur les différents types de développement (notamment les approches verticales et horizontales), il est temps de réfléchir à la manière d'évaluer ces différentes voies et d'identifier la ou les meilleures pour atteindre votre objectif de développement. Lorsqu'on examine les voies de développement, il est utile de se demander qui mettra en œuvre l'innovation pendant le processus de mise à l'échelle et à grande échelle, qui financera l'innovation pendant ce processus et à grande échelle, et quelles méthodes seront mises en œuvre pour atteindre l'objectif de mise à l'échelle. Les voies de développement tiennent également compte de la manière dont ces rôles évolueront entre les différents acteurs au fil du temps.

Kevin Starr et Laura Hattendorf, de la Fondation Mulago, abordent la question de la détermination de l'« acteur » et du « financeur » à grande échelle. Ils expliquent que, lorsqu'on cherche à définir des voies de développement à grande échelle, il est important de répondre aux questions suivantes :

Qui mettra en œuvre l'initiative lorsque l'objectif de développement à grande échelle sera atteint ? (Acteur)

Qui financera l'initiative lorsqu'elle fonctionnera à grande échelle ? (Financeur)

« L'acteur et le financeur : une approche simple de la mise à l'échelle »

ALLER À L'ARTICLE

Qui effectue le travail à grande échelle ?

Réfléchissez à qui, selon vous, sera finalement chargé de déployer votre innovation à grande échelle. Si cet acteur est différent de celui qui s'en charge actuellement, comment cette transition se fera-t-elle ? Allez-vous céder le contrôle total une fois que le projet sera déployé à grande échelle, allez-vous mettre en œuvre l'innovation en collaboration sur le long terme, ou allez-vous la mettre en œuvre vous-même ?



L'organisation à l'origine de l'initiative



Des acteurs du secteur public (enseignants, inspecteurs, chefs d'établissement, etc.)



D'autres ONG ou organisations communautaires



Des responsables gouvernementaux (dirigeants élus ou nommés)



Des entreprises ou partenaires du secteur privé



Une coalition d'acteurs

Changement de rôles

Si vous ne vous chargez pas de la mise en œuvre à grande échelle, quel sera le rôle de votre organisation à grande échelle ?

Parcourez la liste ci-dessous pour explorer quelques possibilités (cette liste n'est toutefois pas exhaustive).

- **Mise en œuvre directe de l'innovation Suivi et évaluation**
- **Formation et renforcement des capacités**
- **Recherche d'adaptations**
- **Plaidoyer et mobilisation**
- **Atteindre les personnes laissées pour compte**
- **Soutenir les communautés d'apprentissage**
- **Partager l'innovation avec d'autres**
- **Fin de la participation**

Qui financera cette mise à l'échelle ?

Réfléchissez à qui financera la mise en œuvre continue à grande échelle.

Voici quelques options possibles :

- Allocations budgétaires gouvernementales (nationales)
- Financement bilatéral ou multilatéral
- Allocations budgétaires publiques (régionales, départementales ou autres niveaux infranationaux)
- Redevances d'utilisation ou autres sources de revenus générées par l'innovation
- Budgets des services municipaux ou des conseils locaux
- Fonds ou subventions provenant de la philanthropie privée
- Partenariats avec le secteur privé ou modèles de financement innovants
- Dons en nature (temps ou ressources) de la part de la communauté

Autres éléments à prendre en compte lors de l'évaluation des voies de déploiement à grande échelle

BUDGET	EXPERTISE	CAPACITÉ	ÉQUITÉ, INCLUSION ET DURABILITÉ

Combien cela va-t-il coûter de mettre tout cela en œuvre à grande échelle ? Comment le budget sera-t-il réparti entre les différentes parties prenantes ? ☐Pour en savoir plus, consultez le module « Établissement des coûts et financement de la mise à l'échelle »).



BUDGET	EXPERTISE	CAPACITÉ	ÉQUITÉ, INCLUSION ET DURABILITÉ

De quelles compétences, connaissances ou expertises aurez-vous besoin ? Comment cela évoluera-t-il au fur et à mesure de la mise à l'échelle ? Pour en savoir plus, consultez la section « Évolution des rôles lors de la mise à l'échelle »).



BUDGET	EXPERTISE	CAPACITÉ	ÉQUITÉ, INCLUSION ET DURABILITÉ

De quelles capacités les différents acteurs disposent-ils actuellement pour mettre en œuvre ce projet à grande échelle ?
Quelles capacités doivent être développées ou partagées entre les partenaires ?
Pour en savoir plus, consultez le module « Développement à grande échelle avec les collègues et les partenaires »).



BUDGET	EXPERTISE	CAPACITÉ	ÉQUITÉ, INCLUSION ET DURABILITÉ

Quels sont les compromis en matière d'équité et d'inclusion liés à cette voie ? Comment y remédier ? Cette voie est-elle durable ? Pour en savoir plus sur la manière d'évaluer ces aspects, consultez la section « Considérations en matière d'équité »).



Évaluation et adaptation des voies de développement

Une fois choisies, **les stratégies de développement ne sont pas figées** : elles doivent être réexaminées et réajustées en permanence au fur et à mesure, en fonction des progrès réalisés, des enseignements tirés et des changements dans l'environnement global.

La vidéo suivante présente un exemple illustrant comment une voie de développement peut être ajustée au cours du processus.

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



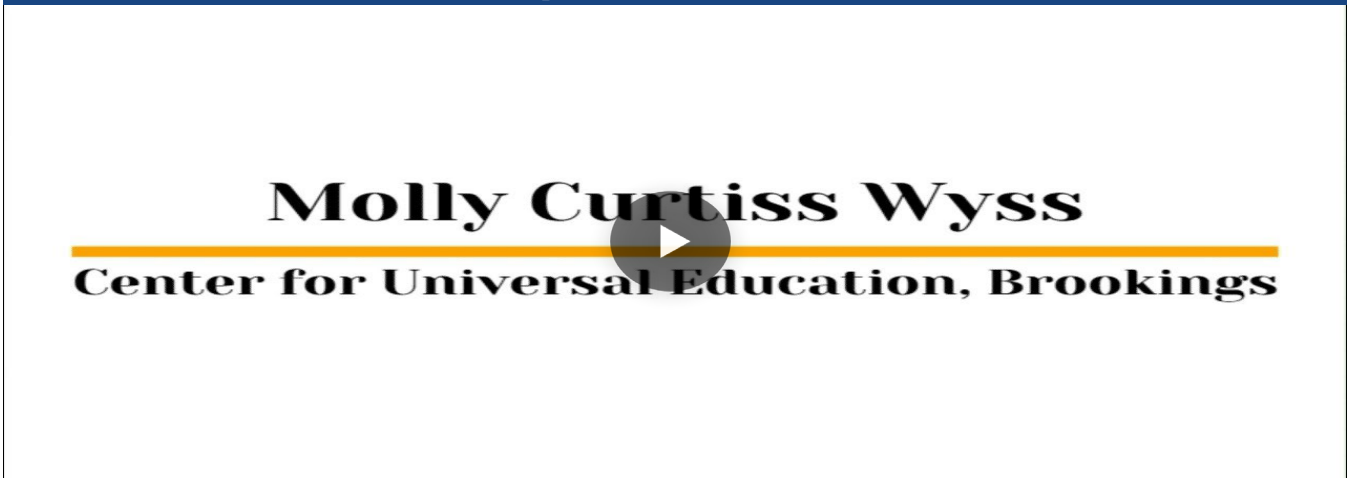
Transcription vidéo : Vous avez choisi une voie de développement. Votre équipe progresse, puis quelque chose d'inattendu se produit. Des défis surviennent, de nouvelles opportunités apparaissent. Tout cela fait partie du parcours. Dans la première vidéo, nous avons vu comment choisir une voie de développement adaptée à vos objectifs, à vos ressources, à vos capacités et à votre contexte. Ici, nous allons voir comment votre voie peut évoluer et comment réagir lorsque cela se produit.
Revenons à un exemple précédent : un programme de formation des enseignants conçu pour les aider à adopter des pratiques plus inclusives. Après avoir examiné les voies possibles, votre équipe a initialement décidé de donner la priorité à la formation d'autres ONG afin qu'elles dispensent le cours dans de nouvelles régions. Cette voie semblait prometteuse, peu coûteuse et elle permet de s'appuyer sur les relations existantes avec les partenaires. Cependant, après plusieurs années, vous en avez tiré plusieurs enseignements. Soutenir les ONG demande plus de ressources que prévu. Certaines ONG partenaires manquent d'expérience dans le domaine de l'éducation. Votre équipe doit donc consacrer davantage de temps à les accompagner. Certaines ONG ont apporté des modifications importantes à la formation, et les données montrent que cela pourrait réduire l'impact du programme.
Une nouvelle opportunité se présente alors. Le gouvernement entreprend de réviser les directives nationales relatives à la formation des enseignants et invite votre organisation à rejoindre le comité de consultation. Votre équipe prend le temps d'examiner les données et de réévaluer la voie choisie. Les voies de développement sont comparables à des itinéraires : elles sont conçues pour vous mener à votre objectif et peuvent être adaptées en cours de route. Une route peut être fermée de manière inattendue, un nouveau raccourci peut apparaître ou un détour peut même vous mener vers une destination meilleure que celle que vous aviez prévue. Après avoir fait le point, échangé avec vos partenaires et, surtout, examiné les données disponibles, notamment celles relatives à l'impact et aux coûts, vous décidez d'ajouter une voie supplémentaire : collaborer avec le gouvernement afin d'intégrer les principaux éléments de votre formation dans les directives nationales révisées relativement à la formation des enseignants. Vous et votre équipe devrez maintenant réfléchir aux capacités du gouvernement, à la manière de préserver les éléments fondamentaux du programme et à la façon de faire évoluer votre rôle afin de soutenir le gouvernement. Vous ne souhaitez pas abandonner complètement votre voie initiale. Vous identifiez donc également trois ONG partenaires que vous avez déjà formées et vous élaborez ensemble un modèle de partage des coûts afin de continuer à former d'autres ONG.
Bien sûr, le fait de suivre plusieurs voies implique des compromis. Les ressources doivent être réparties, de nouvelles expertises sont requises et la coordination devient plus complexe. Pour gérer cette situation, votre équipe crée une unité interne de mise à l'échelle chargée de coordonner les partenaires, d'analyser les données en temps réel et de veiller à ce que les deux voies restent alignées sur votre objectif de mise à l'échelle à long terme.
Ces vidéos ont pour but de vous aider à réfléchir de manière stratégique à la mise à l'échelle. Le véritable travail commence lorsque vous appliquez ces idées à votre propre contexte. Ne vous accrochez pas à un plan qui n'est plus adapté. À mesure que votre contexte évolue, votre voie peut elle aussi changer. Ce qui compte, c'est d'agir de manière réfléchie tout en restant flexible, de travailler en coopération et de rester concentré sur l'impact que vous cherchez à créer.

Facultatif : autres exemples de voies de développement et de cadres alternatifs

Envie d'explorer d'autres exemples de voies de développement ?

Regardez les vidéos ci-dessous, qui présentent différents exemples de voie relevant à la fois de la mise à l'échelle horizontale et verticale.

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : L'extension horizontale vise à élargir la portée d'une intervention, en l'étendant d'une zone géographique à une autre ou à de nouveaux bénéficiaires, afin de toucher davantage de personnes et de communautés. Certains parlent d'extension horizontale, de réplication ou de diffusion. L'extension horizontale peut prendre de nombreuses formes. L'une d'entre elles consiste à développer une organisation en étendant la présence, la portée et les activités de celle qui met déjà en œuvre l'innovation, afin qu'elle puisse intervenir dans davantage de lieux ou toucher davantage de communautés et produire un impact significatif. Une autre option consiste à franchiser l'innovation : d'autres organisations adoptent alors le modèle afin de le mettre en œuvre dans de nouveaux lieux ou auprès de nouvelles communautés en tant que relais de l'organisation d'origine. Dans cette approche, l'organisation d'origine conserve un certain contrôle sur les acteurs qui mettent en œuvre l'innovation et sur la manière dont ils le font. La troisième option consiste à offrir un accès libre, afin que les ressources et l'approche associées à l'innovation soient mises gratuitement à disposition et que d'autres organisations puissent la mettre en œuvre dans leurs propres contextes et communautés, sans que l'organisation d'origine conserve le contrôle sur sa mise en œuvre.

Un quatrième exemple consiste à favoriser l'émergence d'un mouvement social, en réunissant différents groupes et organisations qui partagent un intérêt pour un problème particulier ou un impact visé au sein d'une campagne, d'un réseau, d'une coalition ou d'un mouvement à long terme. Un dernier exemple est celui de la commercialisation, que l'on observe plus souvent dans le cadre de la mise à l'échelle dans le secteur privé : le modèle d'innovation est alors adopté et commercialisé par une entreprise ou une entreprise sociale. Il peut être utile d'illustrer cela à l'aide d'un exemple concret.

Dans ce scénario hypothétique, l'organisation ABC a développé et testé un outil d'évaluation des apprentissages destiné aux élèves du secondaire et souhaite le déployer dans toutes les écoles du pays Y. L'une des façons de suivre une voie d'extension horizontale consisterait à étendre sa propre mise en œuvre directe. Cela signifierait que l'organisation ABC renforcerait sa présence et ses activités dans le pays afin de pouvoir elle-même mettre en œuvre l'évaluation à grande échelle et produire l'impact attendu. Cela impliquerait d'obtenir des ressources supplémentaires auprès de son bailleur de fonds afin d'ouvrir de nouveaux bureaux dans chaque région, de recruter davantage de personnel et de renforcer ses capacités internes. Dans ce cas, l'organisation ABC resterait donc responsable de la mise en œuvre à grande échelle, tandis que son bailleur de fonds actuel continuerait d'en assurer le financement. Elle doit toutefois se demander si cette source de financement est réellement viable à grande échelle sur le long terme et, dans le cas contraire, si elle peut trouver une source de financement plus pérenne. Une autre possibilité d'extension horizontale serait la commercialisation : l'organisation ABC pourrait vendre l'outil d'évaluation à l'entreprise T, qui vendrait ensuite l'accès à cet outil aux clients intéressés. Dans cette autre approche d'extension horizontale, cette entreprise serait donc responsable de la mise en œuvre à grande échelle et ses clients en assureraient le financement. Il convient ici de se demander si cette approche soulève des questions d'équité et risque d'exclure les utilisateurs marginalisés qui n'ont pas les moyens de payer pour le produit.

Une troisième approche de l'extension horizontale consisterait alors à recourir à un système de franchise : l'organisation ABC mobiliserait et formerait d'autres ONG qui travaillent déjà dans différentes régions du pays afin qu'elles mettent en œuvre l'outil d'évaluation dans les communautés où elles interviennent. Dans ce cas, ce sont donc ces autres ONG qui assureraient la mise en œuvre à grande échelle, tandis que leurs bailleurs de fonds ou leurs propres ressources en assureraient le financement. Il faut toutefois garder à l'esprit que l'organisation ABC risque de perdre une partie de son contrôle sur la manière dont l'évaluation est adaptée et mise en œuvre par ces autres ONG. Une quatrième option consiste à proposer l'innovation en libre accès. Enfin, l'organisation ABC pourrait mettre à l'échelle l'impact de l'outil d'évaluation de manière horizontale en le mettant gratuitement à la disposition de toutes les ONG du secteur de l'éducation et de tous les responsables d'établissement du pays, qui pourraient alors choisir de l'utiliser comme ils le souhaitent dans le cadre de leur propre travail. De même, dans ce cas, ce sont les autres ONG et organisations qui assureraient la mise en œuvre à grande échelle, tandis que leurs bailleurs de fonds n'en assureraient pas le financement. L'organisation ABC doit toutefois se demander si cette voie risque d'accroître la portée de l'outil au détriment de son impact.

Voir la transcription de la vidéo sur les parcours d'extension verticale ci-dessous.



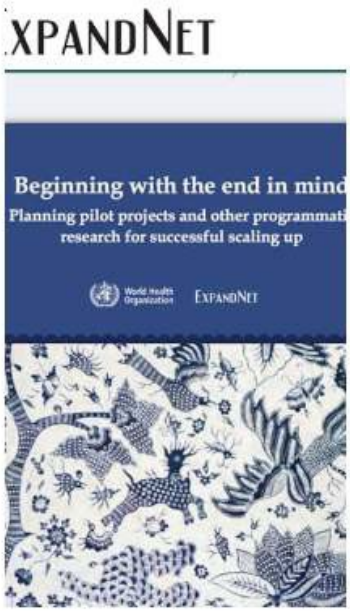
Transcription vidéo : La prochaine voie de développement que nous allons aborder est l'extension verticale. L'extension verticale vise à intégrer les principaux aspects d'une innovation ou d'une initiative dans des systèmes gouvernementaux plus larges, au niveau national ou infranational, et à inscrire sa mise en œuvre dans les activités courantes, notamment les budgets, les processus, la collecte de données, les évaluations et les descriptions de poste. Certains parlent d'extension verticale ou d'intégration dans les pratiques courantes. L'extension verticale peut prendre plusieurs formes. L'une d'entre elles est l'institutionnalisation, dans le cadre de laquelle le gouvernement prend progressivement en charge à la fois la mise en œuvre et le financement de l'initiative et intègre le modèle, ou simplement certains de ses éléments, dans son fonctionnement quotidien, jusqu'à ce qu'il fasse partie intégrante de son mode de fonctionnement habituel. L'influence sur les politiques publiques est un autre exemple d'extension verticale, qui consiste à faire évoluer la manière dont ce problème ou cette opportunité est abordé au niveau politique. Des changements peuvent ainsi intervenir dans les systèmes politiques, réglementaires, juridiques et budgétaires afin de favoriser la mise en œuvre et la pérennisation de l'impact de l'innovation.

Ainsi, si l'on revient à notre exemple initial, dans lequel l'organisation ABC souhaite mettre à l'échelle son outil d'évaluation, elle pourrait également adopter une approche d'extension verticale. En se concentrant sur l'institutionnalisation, ABC pourrait mettre à l'échelle l'impact de son innovation en collaborant avec le gouvernement afin d'intégrer progressivement l'utilisation de cet outil d'évaluation aux activités et aux descriptions de poste des enseignants des écoles publiques, jusqu'à ce qu'il devienne une pratique courante à l'échelle nationale pour évaluer les élèves du secondaire en classe. Dans ce cas, le gouvernement finirait par assurer à la fois la mise en œuvre et le financement à grande échelle. Dans le cadre de cette voie d'extension verticale, l'organisation ABC doit veiller à planifier soigneusement ce transfert progressif afin qu'il s'effectue sans perte d'impact. Cela implique d'évaluer les capacités du gouvernement, l'engagement des enseignants et les contraintes potentielles au sein des écosystèmes scolaires, mais aussi de collaborer avec le gouvernement afin de déterminer comment le rôle d'ABC évoluera au fil du temps pour accompagner ce processus.

Autres cadres de référence pour les voies de déploiement à grande échelle









Ce cours présente un cadre permettant de comprendre deux grandes voies de mise à l'échelle : la voie verticale et la voie horizontale. Il existe toutefois de nombreuses façons différentes d'envisager ces voies de mise à l'échelle.

Des chercheurs et des groupes travaillant sur la mise à l'échelle dans l'éducation et dans d'autres secteurs ont développé différents cadres de référence pour ces voies de mise à l'échelle. Nous vous proposons ci-dessous des liens vers certains d'entre eux afin que vous puissiez les explorer.

Peu importe le cadre que vous choisissez ; ce qui compte, c'est que vous ayez une idée claire de la manière dont la ou les voies que vous suivez contribuent à votre objectif de mise à l'échelle.

- **Que peuvent nous apprendre les pommiers sur la mise à l'échelle du CRDI ?**
- **Guide des voies de développement : Spring Impact**
- **Cadre de gestion de la mise à l'échelle MSI**
- **Voies de mise à l'échelle : l'exemple du CASE à Duke**
- **Scaling Pathways CASE at Duke**
- **Mise à l'échelle de Hartmann & Linn**
- **L'analyse de la mise à l'échelle du CGIAR**

Évaluation des voies de développement

Évaluation des voies de développement

Répondez aux questions suivantes dans le fichier PDF ci-joint.

Revenez sur la liste des voies dressée lors de la séance de brainstorming. Choisissez une voie à approfondir. Réfléchissez aux réponses à chacune des questions ci-dessous en fonction de cette voie.

- Dans cette voie, qui sera chargé de la mise en œuvre (l'acteur) à grande échelle ?
- Dans cette voie, qui sera le bailleur de fonds à grande échelle ?
- Quel sera le rôle de votre organisation à grande échelle ?

Je pense que…

Y a-t-il des préoccupations spécifiques en matière d'équité, d'inclusion ou de durabilité liées à cette voie que vous souhaiteriez approfondir ?

Je pense que…

Rappelez-vous l’objectif de mise à l’échelle défini dans le module précédent. Cette voie mène-t-elle à cet objectif ? Devez-vous envisager d’autres voies possibles pour atteindre votre objectif ?

Je pense que…

Revenez sur la liste des voies que vous avez dressée lors de la séance de brainstorming. Choisissez un deuxième parcours à explorer plus en détail. Réfléchissez aux réponses à chacune des questions ci-dessous en fonction de ce parcours.

- Dans cette voie, qui sera l'acteur de la mise en œuvre à grande échelle ?
- Dans cette voie, qui sera le bailleur de fonds à grande échelle ?
- Quel sera le rôle de votre organisation à grande échelle ?

Je pense que…

Cette voie soulève-t-elle des préoccupations spécifiques en matière d'équité, d'inclusion ou de durabilité ?

Je pense que…

Pensez aux deux (ou à plusieurs) voies que vous avez examinées. Selon vous, sur quelle(s) voie(s) est-il le plus judicieux de se concentrer pour créer un impact à grande échelle ? Pourquoi ?

Je pense que…

Objectifs intermédiaires de mise à l'échelle

Passez en revue l'objectif de développement à long terme que vous avez défini dans le module précédent. Réfléchissez ensuite à la ou aux voies de développement que vous avez identifiées.

Quels sont les 2 ou 3 objectifs intermédiaires de mise à l'échelle sur lesquels vous souhaitez vous concentrer, en fonction de ces voies et de votre objectif final de mise à l'échelle ?

Exemple :

Objectif de développement à long terme : d'ici 2030, 2 000 élèves du secondaire de San Pedro amélioreront leurs résultats en mathématiques en participant à des programmes de soutien scolaire extrascolaires gérés conjointement par l'ONG Aprendemos et la municipalité de San Pedro.

Voies de développement : déploiement horizontal via le renforcement des capacités d'Aprendemos et l'extension du programme à de nouvelles écoles ; développement vertical via la formation des professeurs de mathématiques en poste aux techniques fondamentales de soutien scolaire afin d'institutionnaliser cette pratique.

Objectifs intermédiaires : d'ici 2027, 500 élèves du secondaire afficheront de meilleurs résultats en mathématiques grâce au programme de soutien scolaire extrascolaire, et 40 % des établissements scolaires de San Pedro accueilleront cette initiative. D'ici 2029, 50 enseignants deviendront des formateurs expérimentés et confiants, chargés de former d'autres enseignants à l'approche de soutien scolaire en mathématiques d'Aprendemos.

Je pense que…

Résumé du module 3

Identifier les voies de déploiement à grande échelle

Dans cette partie du cours, nous avons exploré comment la mise à l'échelle s'opère à travers des objectifs de mise à l'échelle et différentes voies de développement.

À ce stade, vous devriez savoir…

- Que la mise à l’échelle n’est ni statique ni linéaire : vous devrez peut-être actualiser ou modifier vos stratégies à mesure que la mise à l’échelle progresse.
- Qu'il existe plusieurs voies pour étendre l’impact. Différentes voies peuvent être utilisées pour atteindre un même objectif d’extension, mais il est important de ne pas vous submerger d’un trop grand nombre d’options.
- Qu'il est essentiel de déterminer qui sera l’« acteur » et le « financeur » à grande échelle, ainsi que de prendre en compte les aspects budgétaires, l’expertise, l’équité et la durabilité lors du choix d’une voie de mise à l’échelle. Ces éléments vous aideront à choisir la ou les voies les plus adaptées.

Dans ce module, vous avez réalisé les activités et réflexions suivantes :

- Quelles voies envisagez-vous ?
- Évaluation des options de voies de développement à grande échelle

Discutez-en avec votre équipe

1. Quelles sont les voies de mise à l'échelle que nous envisageons de suivre ?
2. Sur quelles voies de mise à l'échelle souhaitons-nous en savoir plus ?
3. Qui sera l'acteur et le bailleur de fonds à grande échelle dans la ou les voies que nous avons sélectionnées ? Assument-ils déjà ce rôle ? Si ce n'est pas le cas, comment cette transition se fera-t-elle ?

Et ensuite ?

Maintenant que nous avons abordé le fonctionnement de la mise à l'échelle, nous allons nous intéresser à certaines des relations clés entre les collègues et les partenaires qui peuvent avoir un impact sur ce processus.

La mise à l'échelle avec les collègues et les partenaires



DÉMARRER LE MODULE

Aperçu du module 4

Déploiement avec les collègues et les partenaires

La mise à l'échelle est une entreprise collaborative. Il est extrêmement rare qu'un seul acteur ou une seule organisation dispose de toutes les compétences et de tous les réseaux nécessaires pour mener à bien une mise à l'échelle durable et équitable. Même lorsque les gouvernements prennent l'initiative, ils font souvent appel à la société civile, aux communautés ou au secteur privé pour obtenir l'expertise, les contacts ou les ressources clés qui leur font défaut.

Par conséquent, **un aspect essentiel de la mise à l'échelle consiste à forger des alliances avec d'autres parties prenantes** afin de mettre en commun les ressources et compétences en vue d'un objectif commun de mise à l'échelle. Un autre aspect essentiel est de former des leaders et des promoteurs, tant au sein du gouvernement qu'à l'extérieur, capables de soutenir le processus de mise à l'échelle. Ce module explorera les personnes et les partenariats susceptibles de soutenir la mise à l'échelle.

Objectifs d'apprentissage

1. Comprendre que la mise à l’échelle est un processus collaboratif impliquant de nombreux partenaires et parties prenantes.
2. Réfléchir aux objectifs que vous pourriez partager avec d’autres partenaires et acteurs, et à la manière dont vous pouvez collaborer pour atteindre ces objectifs communs.
3. Réfléchir au rôle des différents types de promoteurs et à la manière dont ils peuvent être identifiés et mobilisés pour soutenir une mise à l’échelle durable.
4. Identifier les oppositions potentielles et les parties prenantes qui risquent d’être lésées par vos efforts de mise à l’échelle, et prévoir comment les intégrer au processus.
5. Prévoir comment les rôles et les responsabilités liés à la mise à l’échelle évolueront parmi les acteurs au fur et à mesure que celle-ci progressera, et planifier comment vous allez renforcer et partager les capacités nécessaires à la mise à l’échelle au fil du temps.





Termes clés

- **Parties prenantes :** personnes ayant un intérêt ou une préoccupation concernant le sujet ou l'initiative, ou susceptibles d'être affectées par la mise à l'échelle.
- **Partenariats :** relations à long terme entre des organisations, des institutions, des groupes et d'autres acteurs unis autour d'un objectif commun.
- **Champions :** des personnes engagées, prêtes à mettre à disposition leurs ressources, leur réseau, leur temps et leur expertise pour soutenir la mise à l'échelle — souvent au service d'un objectif plus large, comme l'amélioration du système éducatif ou l'aide à une sous-population spécifique.
- **Capacité de mise à l'échelle :** capacité d'une organisation à assumer de nouveaux rôles ou à mener de nouvelles opérations à mesure que la mise à l'échelle progresse et que les voies d'action évoluent. Cela inclut la structure, les ressources humaines, la culture et le temps dont dispose l'organisation. Ce terme fait aussi souvent référence à la capacité d'une organisation à renforcer les compétences d'autres partenaires à mesure que la mise à l'échelle progresse.

Plan du module

- Partenariats
- Opposants, détracteurs et parties prenantes absentes
- Réflexion sur vos partenaires et vos soutiens
- Évolution et transition des rôles lors de la mise à l'échelle
- Facultatif : outils pour la cartographie des parties prenantes
- Les champions
- Mini-étude de cas : la mise à l'échelle du FEP en Jordanie
- Capacité de mise à l'échelle
- Facultatif : évaluation des capacités et des rôles des partenaires

Partenariats de mise à l'échelle

Les partenariats sont des relations de travail à long terme entre des organisations, des institutions, des groupes et d'autres acteurs unis autour d'un objectif commun. Des études montrent que les actions suivantes contribuent à l'efficacité des partenariats de mise à l'échelle :

- Définir un objectif clair et partagé ;
- Aligner les incitations sur la réalisation de cet objectif ;
- S'assurer que l'impact de l'innovation profite bien aux apprenants ;
- Instaurer la confiance entre les partenaires.

Découvrez chaque élément dans le schéma ci-dessous.

Définir un objectif clair et partagé

Les interventions qui ont su tirer efficacement parti des partenariats pour favoriser la mise à l'échelle s'attachent généralement à lever un obstacle majeur ou à relever un défi clé que tous les partenaires considèrent comme une priorité

urgente, tel que le manque d'opportunités de qualité en matière de développement de la petite enfance ou la pénurie d'enseignants qualifiés. Par ailleurs, des partenariats peuvent également être forgés pour saisir une opportunité soudaine de changement.
Et malgré la complexité et l'ampleur de ces défis, les partenariats fructueux parviennent souvent à définir clairement et à expliquer à un large public quel problème ils visent à résoudre, quels résultats communs ils espèrent atteindre et quelle est leur stratégie. Un objectif clair et élaboré de manière collaborative est essentiel pour garantir que les partenaires soient sur la même longueur d'onde et travaillent vers le même but.

Harmoniser les mesures incitatives

Il est important de mettre l'accent sur les résultats communs pour aider les partenaires à aligner leurs incitations, ce qui est essentiel pour que le temps, les compétences, les connaissances et les efforts de multiples individus soient canalisés de manière à produire des résultats valorisés par tous. Qu'entend-on par « incitations » ? Hartmann et Linn (2008 affirment que les incitations constituent un moyen clé pour orienter le comportement des acteurs et des institutions vers la mise à l'échelle.
En l'absence de motivation lucrative dans le domaine de l'éducation, d'autres incitations sont nécessaires pour se substituer aux forces du marché, telles que les récompenses, les concours, les évaluations et la pression exercée par les processus politiques. Étant donné que des incitations et visions divergentes en matière de mise à l'échelle peuvent constituer un obstacle à celle-ci, il est important de clarifier dès le départ les motivations, les incitations et la vision de la réussite de chaque partenaire.

Garantir la responsabilité envers les apprenants

Les alliances fructueuses visant à amplifier l'impact veillent à ce que chaque partenaire soit tenu de rendre compte des résultats convenus d'un commun accord. Selon Hartmann et Linn (2008□, un système de responsabilisation efficace comprend trois éléments : la disponibilité et l'utilisation de l'information, des mécanismes de suivi des performances et l'existence d'incitations adéquates pour garantir le respect des engagements. En matière de généralisation de l'impact, la responsabilisation ne porte pas seulement sur la question de savoir si un programme ou une politique atteint de bons résultats d'apprentissage, mais aussi s'il crée les conditions nécessaires à une généralisation et à une pérennité efficaces.

Instaurer la confiance —

La confiance est au cœur des partenariats. Elle ne s'instaure pas du jour au lendemain, mais nécessite beaucoup de temps et d'efforts, notamment en consacrant du temps à des échanges réguliers et francs, en élaborant un programme commun et en discutant des incitations, en partageant honnêtement les limites et les défis, et en s'engageant dans une prise de décision et une résolution de problèmes collaboratives. Cela est particulièrement important lorsque l'on travaille avec des groupes de parties prenantes diversifiés.

Témoignage issu d'une mise à l'échelle : instaurer la confiance

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : L'une des leçons que nous avons tirées de nos expériences de mise à l'échelle est l'importance d'instaurer un climat de confiance et de nouer des relations avec nos partenaires de mise à l'échelle. Cela demande du temps, ainsi qu'une certaine souplesse de notre part en tant qu'organisation, compte tenu de ce que nous avons déjà investi lors des premières étapes. Notre collaboration avec le ministère de la Santé jordanien dans le cadre du programme Ahlan Simsim en est un bon exemple. Lorsque nous avons commencé à travailler avec eux, ils souhaitaient que nous collaborions à une campagne de sevrage tabagique, qui présente des liens avec le développement de la petite enfance, notamment en réduisant l'exposition des jeunes enfants au tabagisme passif, mais ce n'était pas exactement ce que nous avions l'intention de mettre à l'échelle. Mais nous avons accepté de travailler avec eux. Cela a constitué une étape décisive dans notre parcours de mise à l'échelle, car cela nous a permis d'instaurer un climat de confiance et d'asseoir notre crédibilité. Cela nous a permis de montrer concrètement que nous répondions directement aux besoins de ce ministère, ce qui nous a aidés à bâtir progressivement cette relation avant de travailler ensemble à l'identification de besoins plus larges au niveau des systèmes dans le domaine du développement de la petite enfance. Cela nous a finalement amenés là où nous en sommes aujourd'hui : nous mettons à l'échelle des ressources consacrées au développement de la petite enfance, intégrées dans les centres de soins de santé primaires en Jordanie.

Pour en savoir plus sur ces concepts, consultez « *Millions Learning : Déploiement à grande échelle d'une éducation de qualité dans les pays en développement* » de Jenny Perlman Robinson, Rebecca Winthrop et Eileen McGivney, ainsi que « *Scaling Up : Un cadre et des enseignements pour l'efficacité du développement tirés de la littérature et de la pratique* » d'Arntraud Hartmann et Johannes F. Linn.

L'éducation pour tous : développer l'éducation de qualité dans les pays en développement

ALLER À L'ARTICLE

Déploiement à grande échelle : un cadre et des enseignements pour l'efficacité du développement tirés de la littérature et de la pratique

ALLER À L'ARTICLE

La concurrence : un défi ou un atout ?



Dans de nombreux cas, plusieurs innovations coexistent dans un même contexte pour tenter de résoudre des problèmes similaires. Par exemple, plusieurs innovations en matière de technologies éducatives peuvent être proposées au ministère de l'Éducation en vue de leur adoption, ou plusieurs programmes d'alphabétisation différents peuvent être mis en œuvre dans les écoles d'une même ville.



Cette concurrence peut constituer un défi. Cependant, si l'on garde à l'esprit le principe de déploiement à grande échelle consistant à se concentrer sur le problème plutôt que sur la solution, cette concurrence peut devenir un atout. En se concentrant sur le défi commun à relever, il est possible de former des coalitions d'acteurs et, potentiellement, de tirer parti des atouts de chacun pour accélérer les progrès pour tous.



Les groupes de travail réunissant des acteurs intéressés par des innovations similaires peuvent constituer un puissant levier pour susciter un engagement et une prise de conscience autour du sujet, afin d’optimiser les ressources disponibles. Ces groupes de travail collaboratifs peuvent également s’avérer efficaces pour présenter un front uni.



Les décideurs sont confrontés à un large éventail d’innovations parmi lesquelles choisir. Les intégrer à ces groupes multipartites — afin qu’ils puissent prendre part à la discussion et évaluer par eux-mêmes quelles innovations, ou quelle combinaison d’éléments innovants, répondent le mieux à leurs objectifs — constitue une autre stratégie permettant de transformer la concurrence en atout.

Les champions

Le terme « champions » est souvent utilisé dans les discussions sur la mise à l'échelle et peut revêtir différentes significations. Il est donc important de définir et de réfléchir de manière stratégique à ce qu'est exactement un champion, et à ce qu'il n'est pas.

Un « champion » est une personne dévouée, disposée à mettre à contribution ses ressources, son réseau, son temps et son expertise pour soutenir la mise à l'échelle — souvent au service d'un objectif plus large, tel que l'amélioration du système éducatif. Les champions peuvent provenir du gouvernement, de la société civile, des établissements scolaires, des communautés locales, du secteur privé ou de tout autre groupe de parties prenantes.

La généralisation d'un apprentissage de qualité requiert des champions et des dirigeants à tous les niveaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la salle de classe et de l'écosystème éducatif. Cela inclut des dirigeants visionnaires de haut niveau pour co-concevoir ou diriger une initiative ; des cadres intermédiaires disposant de la proximité, des connaissances, de l'engagement et de la volonté politique nécessaires pour déployer et pérenniser une innovation ; ainsi que des dirigeants locaux qui ne sont peut-être pas aussi connus que les responsables gouvernementaux, mais dont les efforts quotidiens contribuent à l'apprentissage des enfants ou à l'acceptation par la communauté. En bref, **les champions sont des personnes crédibles, déterminées et bien connectées, dotées de la vision et des compétences** nécessaires pour motiver les autres, susciter l'engagement et obtenir les ressources permettant de faire passer une idée du stade de l'idée à celui de l'adoption au sein d'un système éducatif.

Quelques moyens d'identifier et de mobiliser des acteurs clés pour la mise à l'échelle

Partager les preuves de l'impact —

Cela implique notamment de partager des données qualitatives et/ou quantitatives sur l'impact par le biais de rapports, de discussions et de présentations, et d'inviter des champions potentiels à constater par eux-mêmes l'impact de l'innovation lors de visites sur le terrain ou d'échanges d'expériences.

Aller à la rencontre des dirigeants à différents niveaux —

Cela implique d'étendre la portée de l'action au-delà des dirigeants nationaux pour inclure les décideurs de niveau intermédiaire, les autorités régionales et locales, les acteurs extérieurs au secteur de l'éducation, ainsi que les chefs d'établissement et les enseignants.

Consacrer du temps à l'établissement de relations —

Cela implique de prendre le temps nécessaire pour comprendre les objectifs et les aspirations propres aux champions potentiels, et de trouver des occasions de partager ou de faire connaître leur propre travail par le biais de conférences, de publications et d'événements. Ce type de travail nécessite des échanges informels continus, en plus des points de contact formels, ainsi qu'une communication ouverte et basée sur la confiance.

Impliquer les partenaires dans la mise à l'échelle de la recherche —

Il s'agit essentiellement de traiter ces champions comme des partenaires de la mise à l'échelle dans certains ou tous les aspects du travail. C'est un niveau d'engagement des champions qui demande beaucoup de temps (et qui peut parfois s'avérer compliqué) et qui nécessite souvent de renoncer à une partie de la maîtrise de l'innovation. Mais s'il est bien mené, il peut s'avérer efficace pour permettre une véritable co-création, ce qui contribue à tous les objectifs de l'engagement des champions, notamment la diversité des points de vue, la mobilisation d'efforts supplémentaires et le renforcement de l'engagement en faveur de la mise à l'échelle.

CONTINUER

Témoignages de développement à grande

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Nous avons constaté que, lors de ces rencontres, ils étaient capables de s'exprimer plus librement sur les questions qui les concernaient. Ils ont pu exprimer des choses qu'ils ne disent habituellement pas lorsqu'ils se réunissent en tant que responsables gouvernementaux. C'était pour eux une sorte d'espace de libre expression où ils pouvaient échanger plus ouvertement. Je pense que cela a renforcé leur intérêt et les a incités à unir leurs efforts pour mener cette initiative du mieux possible. Ils ont également estimé que les visites dans les écoles constituaient une excellente occasion d'en apprendre davantage sur le programme des guides des apprenants. L'un d'entre eux a d'ailleurs déclaré : « Il faut le voir pour le croire, car lorsque je vous entends expliquer le programme, cela n'a pas le même effet et je ne pense pas que cela rende justice au programme Un monde meilleur. » En entendre parler n'est pas la même chose que le voir de ses propres yeux. Il a expliqué que, pour sa part, il estimait désormais devoir repenser sa manière de collaborer avec les acteurs non gouvernementaux dans les domaines où notre travail aide le gouvernement à améliorer son action, mais aussi faire davantage d'efforts pour être plus à l'aise dans ses relations avec ces acteurs.

Il convient de garder à l'esprit certaines idées reçues courantes.

Un « champion » n'est pas :

Un promoteur qui n'intervient que lors d'événements publics

Un champion est un co-créateur et doit être activement impliqué dans le processus de déploiement.

Une erreur courante consiste à ne faire appel aux champions que pour des événements publics, des présentations ou lorsque les résultats finaux de la recherche sont disponibles.

Les champions doivent être impliqués tout au long du processus (dans la mesure du possible) afin de recueillir l eurs conseils et leurs retours sur la stratégie.

Cela permettra de susciter une adhésion plus sincère et aidera les équipes à tirer parti des connaissances et de l'expertise des champions.

Un représentant de l'ensemble d'une entité ou d'un groupe

Un « champion » est un individu qui a ses propres intérêts et points de vue. Même si ceux-ci peuvent être influencés par ses expériences et sa position au sein du système, il est important de ne pas supposer qu'il s'exprime au nom de tout un groupe ou d'une institution.
Un « champion » n'est pas un raccourci pour susciter l'adhésion des parties prenantes.

Un raccourci vers l'institutionnalisation ou l'appropriation par les pouvoirs publics

Une idée fausse courante consiste à croire que si un haut responsable gouvernemental devient un défenseur, il sera en mesure de débloquer des financements publics pour le programme ou de contribuer à son intégration dans les politiques officielles.

En réalité, les processus budgétaires et décisionnels sont complexes et ne relèvent pas de l'influence d'un seul individu.

Une vision plus réaliste du rôle des champions consiste à considérer qu'ils peuvent apporter un éclairage sur ces processus, identifier des opportunités potentielles et fournir des retours utiles sur la manière dont l'innovation peut

Une organisation ou une institution dans son ensemble

Il existe une distinction entre les partenaires et les alliés (qui sont généralement des groupes, des organisations ou des institutions) et les champions, qui sont des individus spécifiques.

Le rôle d'un champion diffère légèrement de celui d'une organisation partenaire, car il dépend de la fonction, de la personnalité et du parcours de cette personne en particulier.

Facultatif : les différents types de champion de la mise à l'échelle

Parcourez les onglets ci-dessous pour en savoir plus sur chaque type d'acteur clé de la croissance, ce qui leur tient à cœur et les moyens de les impliquer.

Les champions du changement systémique

Qui ?

- Les champions du changement systémique sont le plus souvent des personnalités de niveau intermédiaire à élevé au sein du gouvernement, bien qu'ils ne soient pas exclusivement issus des ministères de l'Éducation. Dans certains cas, il s'agit d'anciens responsables gouvernementaux.
- Ces acteurs sont généralement charismatiques, expérimentés, animés par le souci de résoudre un problème spécifique dans leur contexte, et disposent d'un vaste réseau d'influence. En raison de leur charisme et de leur aptitude à entretenir des relations, ces acteurs ont tendance à accorder de l'importance aux liens personnels. 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 des choses dans le secteur public et des progrès réalisables.

Quelles sont leurs priorités ?

- Ce sont des personnes qui s'attachent à résoudre une question ou un problème clairement identifié, plutôt qu'à promouvoir une innovation spécifique. Elles sont plus enclines à soutenir une initiative collective qu'un projet individuel, et ont tendance à préconiser une adaptation au contexte si une innovation est transférée depuis un autre lieu.
- Comme ils se concentrent sur les problèmes ou les opportunités, ils s'intéressent à l'impact. Par conséquent, une approche combinant la présentation de données qualitatives à l'invitation à observer les résultats de première main peut s'avérer efficace pour susciter leur intérêt.

Comment les impliquer ?

Il vaut mieux solliciter ces champions pour obtenir une contribution de fond ou des conseils sur une question plutôt que d'essayer de leur « vendre » l'innovation en elle-même.

Les champions du changement systémique ne sont pas de simples promoteurs ; ils s'attendent au contraire à être considérés comme des partenaires de réflexion qui influencent l'approche de mise à l'échelle. Il est important de solliciter sincèrement leurs conseils et leurs retours d'expérience. Cependant, en raison de leurs contraintes de temps, de leurs responsabilités professionnelles et de la nécessité d'être perçus comme indépendants, on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils s'impliquent profondément dans le travail quotidien de mise à l'échelle, ni à ce qu'ils assistent à toutes les réunions. Il est important d'identifier des moments spécifiques où ils peuvent s'impliquer de manière stratégique.
Les champions du changement systémique jouent souvent un rôle important dans les contextes suivants : les événements de haut niveau où la hiérarchie et la représentation comptent ; les réunions individuelles où ils peuvent mettre l'équipe de déploiement en relation avec différentes agences et ministères ; et les séances stratégiques où leur connaissance des « domaines d'opportunités » peut éclairer la stratégie de déploiement.

Ce type de champion est difficile à former ! Dans les cas de réussite, un champion du changement systémique fait généralement partie du parcours de mise à l'échelle dès le début, plutôt que d'être recruté ultérieurement.
Cela ne signifie toutefois pas qu'il ne soit pas utile de rechercher ces champions pour les impliquer à d'autres étapes du processus de mise à l'échelle.

Les champions de l'innovation

Qui ?

Il s'agit de personnes qui ont réellement fait l'expérience de l'innovation de manière positive — en tant que porteurs de projet ou bénéficiaires (ou les deux) — et qui souhaitent la promouvoir auprès de leurs pairs. Ces ambassadeurs se concentrent spécifiquement sur l'impact de l'innovation elle-même (plutôt que sur le problème ou l'opportunité) et sur la manière de la diffuser auprès d'autres personnes.

Qu'est-ce qui leur tient à cœur ?

Ce sont souvent des « précurseurs » : des personnes curieuses, prêtes à tester de nouvelles idées et à promouvoir l'innovation comme principe general.

À l'instar des champions du changement systémique, ils sont souvent animés par le désir de répondre à un besoin identifié ou d'apporter un changement concret (bien que souvent à un niveau plus local). S'ils constatent que l'innovation engendre un changement positif, ils consacreront du temps à convaincre leurs pairs de sa valeur.

Pourquoi ?

- Les champions de l'innovation sont souvent moins susceptibles d'initier des changements au niveau politique, mais ils peuvent jouer un rôle déterminant pour étendre et pérenniser l'innovation au niveau de la classe, de l'école ou de la communauté. Ils travaillent ou vivent généralement sur le lieu même de l'innovation.
- Ils jouent un rôle essentiel dans la généralisation de l'innovation grâce à leur crédibilité et à leurs liens avec leurs pairs. En particulier pour les innovations impliquant des enseignants ou des membres de la communauté, la recommandation d'un pair proche a souvent plus de poids qu'une obligation politique ou une directive émanant d'un supérieur hiérarchique. Ces champions peuvent endosser ce rôle.

Comment les impliquer ?

À l'instar des leaders du changement systémique, les champions de l'innovation doivent être considérés comme des partenaires de réflexion, plutôt que comme de simples promoteurs. Ils disposent probablement d'informations précieuses sur ce qui fonctionne ou non avec l'innovation dans leur contexte, et sur la manière dont celle-ci peut être adaptée pour améliorer son adoption.

Il est important de ne pas présumer que les champions de l'innovation représentent l'ensemble de leur groupe de pairs. Ce sont des individus qui prennent l'initiative de soutenir l'innovation. Il peut s'agir d'adopteurs précoces ou de cas atypiques, et les raisons pour lesquelles ils choisissent de soutenir l'innovation pourraient ne pas convaincre les autres membres de leur groupe de pairs de la même manière (pour en savoir plus, voir les travaux de Rogers sur la diffusion des innovations et les adopteurs tardifs).

Ces types de champion sont généralement très occupés ; il est donc essentiel de respecter leur temps et de les impliquer de manière authentique — et non pas de manière symbolique —, ce qui peut notamment consister à : (les inviter à partager leurs expériences de l'innovation auprès de leurs pairs par le biais d'observations, de témoignages et de la participation à des réunions publiques, ainsi que via des plateformes virtuelles telles que les groupes WhatsApp ; et (créer des espaces authentiques leur permettant d'apporter une contribution concrète lors des réunions de conception et de stratégie en matière d'innovation, et veiller à leur montrer en quoi leurs contributions ont un effet positif sur la mise à l'échelle.

Les champions du concept au sens large

Qui sont-ils ? Quelles sont leurs priorités ?

Il s'agit de champions qui se concentrent sur le concept plus large dont fait partie l'innovation spécifique. Par exemple, ils peuvent être des champions de thèmes tels que l'enseignement des STIM, l'apprentissage socio-émotionnel ou l'alphabétisation de base. Ces champions peuvent opérer dans un seul pays, dans plusieurs pays ou à l'échelle mondiale.

Pourquoi ?

En tant que « relais », ils peuvent jouer un rôle précieux en reliant l'innovation à une communauté plus large d'innovations et d'acteurs similaires. Bien qu'ils soient peu susceptibles de défendre l'innovation spécifique en elle-même, ils sont bien placés pour apporter leur soutien en présentant cette innovation comme un exemple illustrant le thème plus large dans lequel elle s'inscrit.

Les champions de l'organisation

Qui ?

Il s'agit de champions qui ont déjà collaboré avec l'organisation chargée de la mise à l'échelle ou l'ont soutenue par le passé.

Pourquoi ? Qu'est-ce qui leur tient à cœur ?

Ils sont moins focalisés sur l'innovation spécifique, mais connaissent parfaitement l'organisation qui développe, adapte et met en œuvre cette innovation, et sont disposés à s'exprimer au nom de l'organisation auprès d'autres parties prenantes.

Les défenseurs des personnes concernées par la problématique

Qui ? Quelles sont leurs préoccupations ?

Il s'agit de promoteurs qui ont une expérience personnelle du problème auquel l'innovation s'attaque et qui sont prêts à apporter leur soutien s'ils constatent que l'innovation répond véritablement aux besoins des bénéficiaires identifiés.

Pourquoi ?

Ces personnes peuvent être des défenseurs d'une communauté ou d'un groupe spécifique (par exemple, les populations déplacées ou les enfants en situation de handicap) ou d'une zone géographique précise. Ces défenseurs connaissent très bien le contexte et peuvent apporter des informations précieuses sur les obstacles susceptibles d'entraver l'adoption ou la mise en œuvre de l'innovation. Ils peuvent également jouer un rôle déterminant pour garantir que les considérations d'équité soient intégrées tout au long de la stratégie de déploiement à grande échelle.

Comment les impliquer ?

Ces porte-parole ne doivent pas être considérés comme des représentants ou la seule « voix » d'une communauté, à moins qu'ils n'aient été habilités à le faire (par exemple, un représentant d'un syndicat d'enseignants ou d'un groupe d'action communautaire).

Les champions de la mise à l'échelle en interne

Qui sont-ils ? Quelles sont leurs préoccupations ?

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

Pourquoi ?

Ces personnes poseront des questions directes et concrètes sur l'impact, la durabilité et l'appropriation afin de faire évoluer la réflexion de l'organisation et de promouvoir un « état d'esprit de mise à l'échelle » parmi les acteurs du système.

Lecture facultative :
Mobiliser des champions pour la mise à l'échelle dans l'éducation : note thématique de ROSIE

ALLER À L'ARTICLE

Les opposants, détracteurs et parties prenantes absentes

S'il est essentiel de cultiver des relations avec les parties prenantes favorables à différents niveaux de l'écosystème, il peut être tout aussi important de comprendre les opposants potentiels ou les acteurs du système éducatif qui risquent d'être lésés par la mise à l'échelle d'une innovation. **Souvent, ces forces d'opposition ne sont pas présentes pendant la phase pilote** — lorsque l'initiative ne menace pas le statu quo ni ne risque de supplanter d'autres innovations — mais peuvent devenir un facteur déterminant une fois que l'initiative a atteint une certaine envergure et que la mise à l'échelle est en cours.

Réduire la résistance peut souvent s'avérer une stratégie plus efficace que de simplement « redoubler d'efforts » pour déployer à grande échelle une intervention particulière. À ce titre, il est important d'**identifier de manière proactive les opposants potentiels et ceux qui risquent d'être lésés par ce déploiement, et** de **les impliquer dès le début du processus.** Cela implique de dialoguer avec eux, de s'efforcer de comprendre et de répondre à leurs préoccupations, d'intégrer leurs points de vue dans le processus et de réfléchir à la manière de réduire leur potentiel à devenir une force perturbatrice.

Il est particulièrement essentiel d'**examiner les causes profondes de l'opposition ou de la résistance** et de réfléchir à la manière dont votre stratégie de mise à l'échelle peut être ajustée en conséquence. Il n'est pas rare que les inquiétudes concernant une nouvelle innovation découlent de facteurs sociaux ou politiques présents dans l'environnement général. Cela peut aussi être une question d'ego : impliquer quelqu'un dans l'effort lui donne le sentiment d'être davantage inclus que de le laisser en marge du projet.

Discussion sur la mise à l'échelle : le rôle des champions et des opposants

Cet extrait d'entretien a été enregistré lors d'un événement public organisé par Brookings en novembre 2023, au cours duquel ont été présentés les résultats de l'étude « Research on Scaling the Impacts of Innovations in Education » (ROSIE).
L'enregistrement complet est disponible ici : Comment déployer votre innovation à grande échelle : leçons tirées de l'étude « Research on Scaling the Impact of Innovations in Education » (ROSIE)

Cet extrait de conversation inclut :

- Jenny Perlman Robinson, chercheuse senior non résidente à la Brookings Institution,
- Leornardo Garnier, conseiller spécial du secrétaire général des Nations unies pour la transformation de l'éducation et ancien ministre de l'Éducation du Costa Rica,
- Luis Crouch, économiste senior émérite à RTI
- International Tricia Wind, responsable de programme, GPE KIX IDRC



Transcription vidéo :

Jenny Perlman Robinson: Nous allons commencer par vous poser à tous la même question. D'après votre expérience et votre point de vue, quels types de personnes estimez-vous indispensables à une démarche de mise à l'échelle ? Et avez-vous des idées sur la meilleure façon de les impliquer ? Alors Leonardo, puis-je vous donner la parole ?

Leonardo Garnier: Oui, merci. Je vais essayer de m'exprimer non pas en tant que conseiller spécial du Secrétaire général des Nations unies, mais plutôt en tant qu'ancien ministre de l'Éducation, car cela correspond beaucoup mieux au sujet qui nous occupe ici : comment mettre des projets à l'échelle. J'apprécie beaucoup l'accent que vous mettez sur la mise à l'échelle de l'impact ; il existe tant de projets pilotes qui ne dépassent jamais ce stade, précisément parce qu'ils ne posent pas les questions que vous posez. Je pense qu'il est essentiel de comprendre qu'il faut impliquer des acteurs aux différents niveaux de l'administration publique. Bien sûr, il faut des champions au plus haut niveau du gouvernement. Si les chefs d'État s'y intéressent, bien sûr, et si les ministres de l'Éducation ou de domaines connexes sont convaincus qu'il s'agit d'un programme important qui doit être mis à l'échelle, c'est essentiel. Mais je pense qu'il faut identifier des leaders non seulement au niveau politique, mais aussi au niveau technique, notamment au niveau de la direction des institutions. Il ne suffit pas d'identifier les leaders ou ceux qui seront les champions du projet. Il faut également s'attacher à identifier les sources de résistance : qui sont les personnes ou les composantes des institutions susceptibles de s'opposer au projet, de le craindre ou d'y rester indifférentes ? Il faut ensuite élaborer une stratégie pour les convaincre. En ce qui concerne le gouvernement, l'équilibre est très délicat à trouver, car on souhaite que le gouvernement et les autorités adhèrent pleinement au projet et s'en fassent les champions.

Leonardo Garnier: Cependant, il existe un risque s'ils s'approprient trop fortement le projet, non seulement en tant qu'autorités nationales, mais aussi sur le plan partisan, car les gouvernements changent. Comme l'a souligné Brad, il faut se méfier du cycle politique. Ainsi, si un projet est perçu dans un pays comme étant étroitement lié à un parti politique ou à un ministre en particulier, ses chances de pérennité sont moindres. Il est donc très important de trouver un équilibre : convaincre les autorités en place de défendre le projet, tout en veillant à ce qu'elles le fassent comme une transformation nationale, et non comme leur initiative personnelle ou celle de leur parti politique. Je pense donc que cette combinaison est essentielle. Disposer de responsables politiques et de personnel technique, élaborer un discours à portée nationale, obtenir l'adhésion des autorités en place, tout en veillant à ce que le processus se poursuive au-delà du gouvernement actuel.

Jenny Perlman Robinson: Parfait. Merci beaucoup, Leonardo. Et Luis, j'aimerais maintenant vous donner la parole.

Luis Crouch: Bien sûr. Je crois que la question était formulée ainsi : quels types de personnes mobilisez-vous généralement ou de quels types de personnes avez-vous besoin aux différentes étapes de la mise en œuvre ou de la mise à l'échelle ? Et je dirais que ce sont toujours les mêmes personnes. Les profils ne varient pas. Ce qui varie, c'est leur degré d'implication. Vous avez donc généralement besoin de spécialistes du plaidoyer, de l'économie politique ou, disons, de la recherche de consensus. Et je pense que Leonardo l'a très bien exprimé quand il a dit que certaines personnes allaient s'y opposer. Vous avez besoin de personnes ayant de solides compétences en gestion de projet. Je veux dire, tout cela nécessite de la logistique et de la coordination et, vous savez, différents acteurs interviennent et leur action doit être coordonnée. Leur rôle est plus important au milieu du processus.

Il faut également des spécialistes de la pédagogie ou du domaine concerné. Et j'aimerais ajouter rapidement deux choses : il ne s'agit pas seulement du début, du milieu et de la fin. Il existe une phase en amont du démarrage, et les projets qui, selon moi, sont les plus pérennes et réussissent le mieux leur mise à l'échelle sont ceux qui gèrent bien cette phase, qui consiste à déterminer ce dont le gouvernement ou le pays a réellement besoin. Il existe donc une phase en amont du démarrage, puis une phase en aval de la fin du projet. Autrement dit, il ne faut pas que l'innovation soit simplement une initiative identifiable ajoutée aux activités du gouvernement, mais qu'elle fasse partie intégrante de son mode de fonctionnement habituel, ce qui nécessite, si l'on peut dire, une phase en aval de la fin du projet. Enfin, les meilleurs champions ne sont pas ceux que vous sollicitez, mais ceux qui viennent à vous. Il s'agit donc d'être au cœur de l'action, de comprendre la situation et, en quelque sorte, de faire en sorte que des champions qui cherchent à résoudre un problème viennent à vous, plutôt que de les choisir vous-même. Ce n'est, bien sûr, pas toujours possible. Mais cela peut être une bonne façon d'envisager les choses : laisser les gens venir à vous plutôt que d'aller vous-même les chercher.

Jenny Perlman Robinson: Votre façon d'expliquer à quel moment interviennent ces différents acteurs est vraiment très utile. Cela me rappelle l'un de nos collègues qui devait être parmi nous aujourd'hui, Larry Cooley, qui dit souvent qu'il faut tomber amoureux du problème, et non de la solution. Et comme vous le dites à juste titre, il faut consacrer suffisamment de temps en amont pour vraiment comprendre les besoins, mais aussi en aval pour veiller à ce que cela devienne tout simplement la nouvelle norme dans les méthodes de travail. Je pense que ces deux extrémités du processus sont souvent négligées. Mais Tricia, j'aimerais beaucoup vous inviter à prendre part à cette discussion. Pourriez-vous également nous faire part de vos réflexions ?

Tricia Wind: Lorsque je réfléchis au fait que tout le monde n'est pas nécessairement un champion ou un allié, et à la manière de gérer les critiques et les résistances, je trouve qu'une publication récente de Brookings dans le cadre de cette initiative apporte un éclairage très utile sur les enseignants et les différents profils d'enseignants concernés. Par exemple, au stade du projet pilote, certains enseignants participent peut-être en tant que pionniers, c'est-à-dire des personnes qui sont véritablement prêtes à essayer quelque chose de nouveau.

Puis, à mesure que l'initiative prend de l'ampleur et que son impact s'accroît, il devient nécessaire d'impliquer un éventail beaucoup plus large d'enseignants, dont les réalités sont différentes et qui n'ont peut-être pas bénéficié de l'accompagnement mis en place dans le cadre de l'initiative pilote, mais à qui l'on demande d'intégrer une nouvelle pratique à leur travail quotidien. Et peut-être que, du point de vue des pionniers, la qualité de la mise en œuvre n'est pas aussi bonne. Mais c'est une occasion d'apprendre : plutôt que de considérer ces personnes comme des opposants, nous pouvons véritablement tirer des enseignements de leur expérience afin de comprendre quels sont les points de résistance. D'où cela vient-il ? Quelles sont les inerties institutionnelles et les autres priorités concurrentes qu'il faut reconnaître et respecter ? Et ensuite, voir comment cette innovation peut fonctionner concrètement sur le terrain.

Et puis, peut-être simplement souligner que les acteurs qu'il faut impliquer évoluent au fil du temps. Et je pense que cela nous ramène à la notion de mise à l'échelle en tant que parcours. Et ce parcours a une destination qui se dessine au fil du temps, car nous parlons aujourd'hui de ce que nous considérons comme l'échelle optimale pour cette initiative. Mais cela évoluera à mesure que les contextes changeront et, peut-être, que notre compréhension et notre appréciation des différents besoins en matière d'équité évolueront. Ainsi, notre conception actuelle de l'échelle optimale correspond peut-être à un stade donné, mais d'ici deux ans, nous nous rendrons peut-être compte qu'il est possible d'accroître l'impact d'une nouvelle manière, en l'étendant à un autre contexte. Cette nouvelle façon d'envisager la mise à l'échelle nécessitera donc de revoir les exercices de cartographie des parties prenantes.

Jenny Perlman Robinson: C'est formidable. Merci beaucoup, Tricia, et merci de nous avoir rappelé à quel point la mise à l'échelle est un processus dynamique.

Mini-étude de cas : déploiement du programme d'éducation financière en Jordanie

Conscient de l'importance de l'éducation financière pour les jeunes et en réponse aux préoccupations liées au faible niveau d'inclusion dans ce domaine des jeunes, le Royaume de Jordanie a créé le Programme national d'éducation financière (FEP), pilier central de sa stratégie nationale d'inclusion à cet égard. Pour concrétiser cette vision, dès 2014, le ministère de l'Éducation (MoE), l'association jordanienne à but non lucratif INJAZ, la Banque centrale de Jordanie et d'autres partenaires clés des secteurs financier et éducatif ont collaboré pour concevoir, développer et mettre en œuvre un déploiement progressif du programme à l'échelle nationale.

Aujourd'hui, le FEP est un cours obligatoire pour tous les élèves de la 5e à la terminale. Ce cours propose un programme complet consacré à l'éducation financière, conçu pour être interactif, captivant et en lien avec la vie quotidienne des élèves.

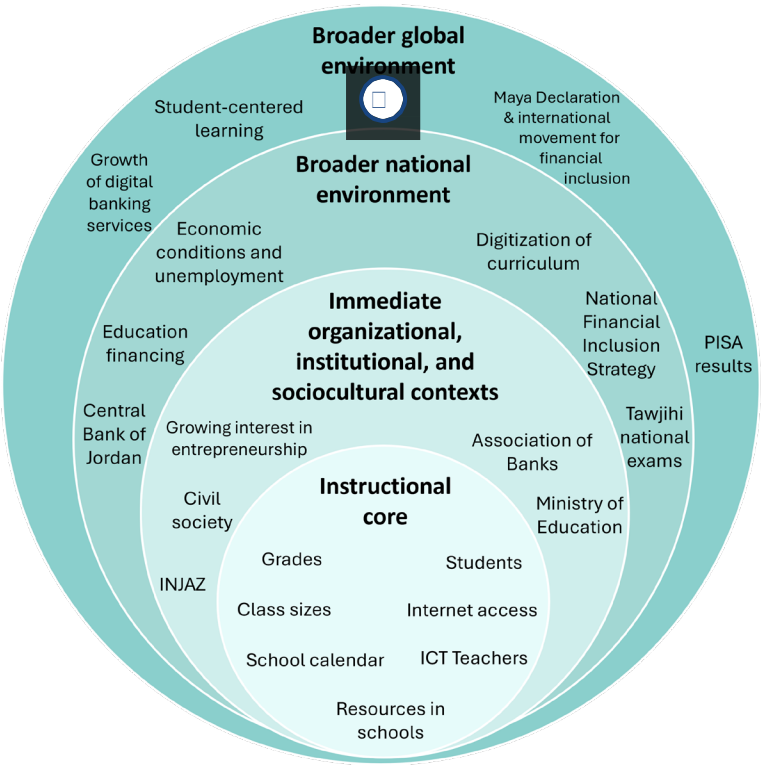
Cette mini-étude de cas met en lumière la manière dont le contexte général, les partenariats innovants et les acteurs phares ont joué un rôle dans le déploiement à grande échelle du programme FEP en Jordanie.



Contexte général

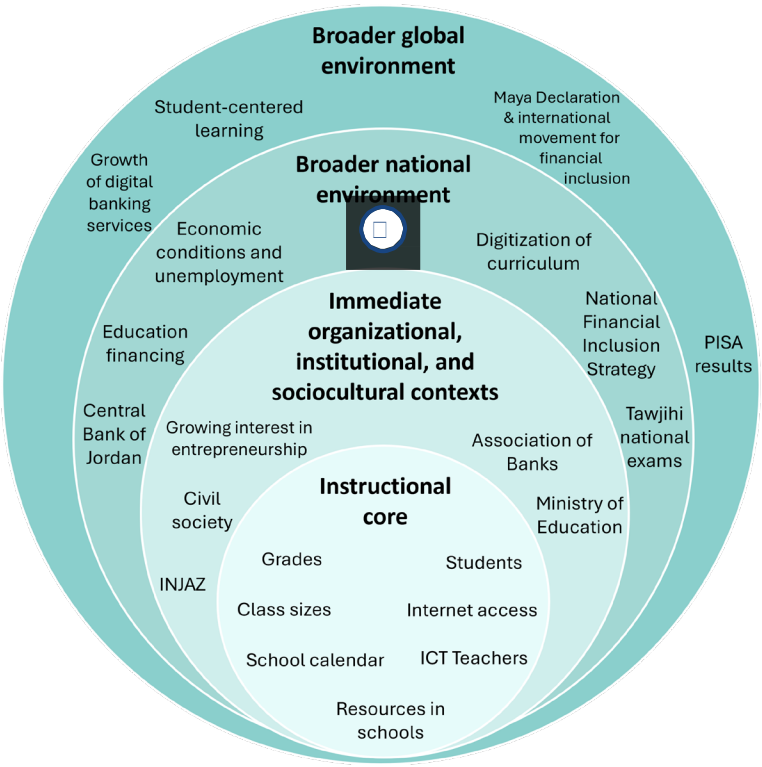
Dans le cas du FEP, un nouvel élan mondial en faveur de l'inclusion financière et de l'éducation dans ce domaine, associé à des rapports internationaux révélant de faibles niveaux de culture financière en Jordanie, a créé un sentiment d'urgence et, par conséquent, une dynamique de la part de quelques acteurs de haut niveau. Cela a apporté un soutien essentiel à la généralisation du FEP.

Cliquez sur chaque signe « + » ci-dessous pour en savoir plus sur la manière dont les différents niveaux du contexte ont influencé le déploiement à grande échelle dans ce cas précis.



Dynamique internationale

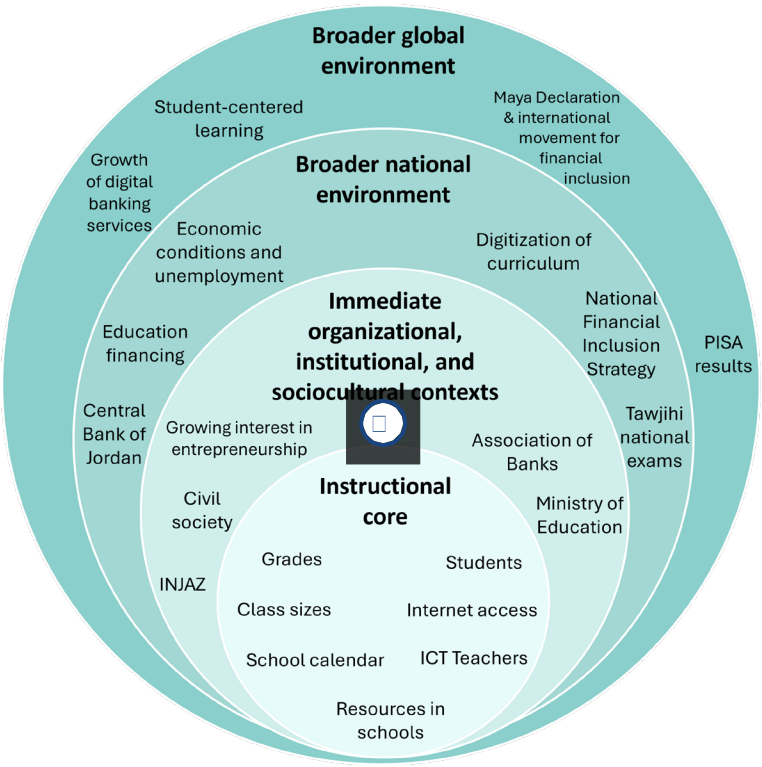
La décennie qui a précédé le lancement du FEP a été marquée par une prise de conscience croissante de l'importance de l'éducation financière et de l'inclusion financière au niveau international. En 2011, l'Alliance pour l'inclusion financière, une alliance de leadership politique détenue et dirigée par des banques centrales et des institutions de régulation financière membres, a lancé la Déclaration de Maya, une initiative mondiale en faveur d'une inclusion financière responsable et durable, qui vise à réduire la pauvreté et à garantir la stabilité financière au bénéfice de tous.



Alignement national

En Jordanie, les efforts de plaidoyer ont tiré parti de la dynamique mondiale en faveur de l'éducation financière pour susciter un élan de changement au niveau national, en s'appuyant sur des données internationales pour mettre en évidence les niveaux élevés d'exclusion financière et les faibles niveaux de culture financière observés dans le pays, ainsi que les avantages mondiaux de l'éducation financière.
La question du chômage élevé chez les jeunes a également été mise en avant pour souligner l'importance de doter les jeunes de compétences du XXIe siècle, telles que la culture financière et numérique.

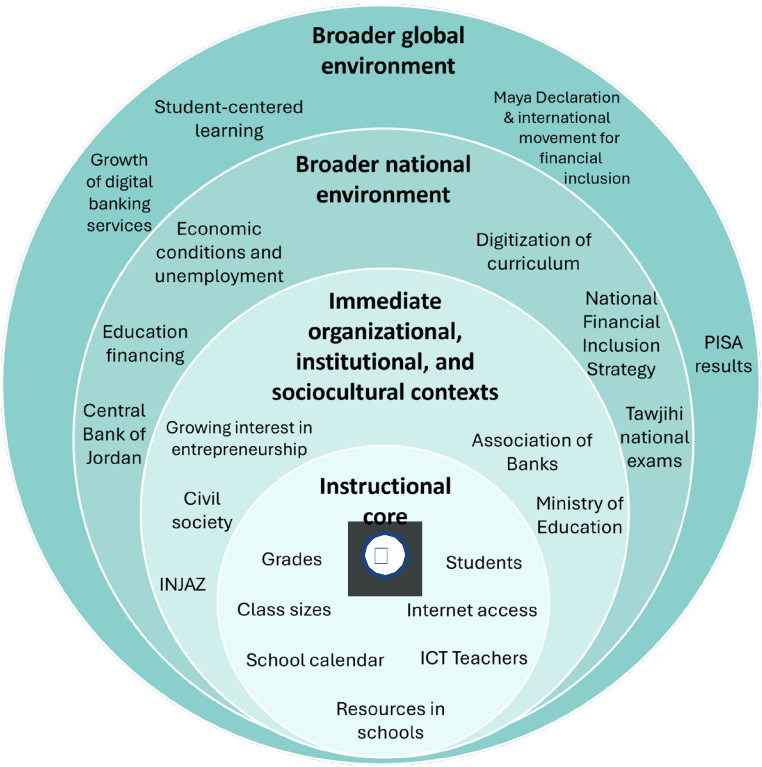
Le lancement en 2017 de la Stratégie nationale d'inclusion financière de la Jordanie (NFIS) a apporté un soutien politique supplémentaire à l'extension du Programme d'éducation financière (FEP) dans les écoles de tout le pays. Bien que le FEP et d'autres programmes d'inclusion financière soient antérieurs à cette stratégie, la NFIS a constitué un effort délibéré visant à rassembler ces différentes approches afin d'aborder les multiples facettes de l'inclusion financière à l'échelle nationale.



Contexte du système éducatif

Si l'obtention du soutien de figures de proue de haut niveau a été couronnée de succès, il s'est avéré plus difficile de susciter une adhésion cohérente à d'autres niveaux du système. Un certain nombre d'adaptations ont dû être apportées à l'approche de mise à l'échelle afin de favoriser l'adhésion à ces autres niveaux. Au sein du système éducatif, de nombreux enseignants avaient une charge de travail importante et/ou des compétences dans des domaines autres que l'éducation financière, ce qui s'est traduit dans un premier temps par un faible engagement en faveur du programme d'éducation financière (FEP).

À cela s'ajoutaient des difficultés liées à la pénurie d'enseignants et aux conditions de travail, qui ont également entravé la mise en œuvre de qualité du programme d'éducation financière. Cependant, certains enseignants ont également manifesté de l'intérêt pour le nouveau programme et les nouvelles approches d'apprentissage centrées sur l'élève.



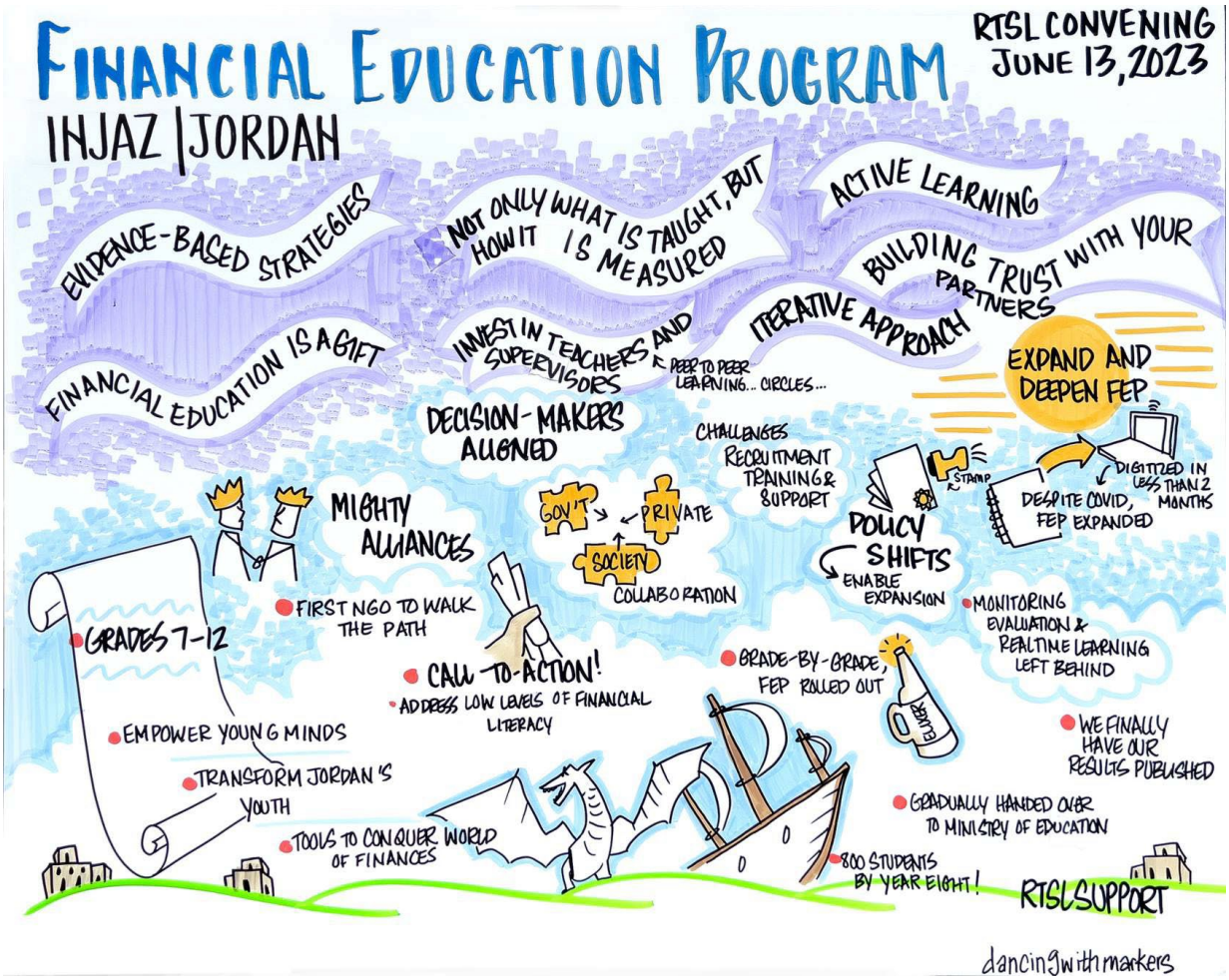
Environnement d’enseignement et d’apprentissage

La préparation à l’examen du Tawjihi, d’une importance cruciale dans les classes supérieures, met l’accent sur l’apprentissage par cœur et l’étude en vue de l’examen, ce qui a encore d'autant plus découragé les enseignants d’adopter les nouvelles approches d’apprentissage interactives utilisées pour le programme d’éducation financière (FEP) ou de se concentrer sur des sujets ne figurant pas au programme de l’examen, tels que l’éducation financière.

Partenariats innovants

Le partenariat entre la Banque centrale de Jordanie, le ministère de l'Éducation et l'ONG locale INJAZ, ainsi qu'avec d'autres institutions nationales clés et d'autres parties prenantes, a été crucial pour le FEP et a constitué une approche novatrice au sein du système éducatif jordanien. L'expertise et les responsabilités complémentaires de chaque partenaire ont apporté des contributions importantes qui ont renforcé et fait progresser le processus de déploiement.

L'approche de financement a constitué un élément essentiel de ce partenariat. Pour financer le FEP, la Banque centrale de Jordanie (CBJ) et toutes les banques commerciales ont convenu de verser une partie de leurs bénéfices annuels locaux. Depuis le lancement du projet jusqu'en 2019, chaque banque a versé 0,15 % de ses bénéfices annuels locaux, avec une contribution minimale de 20 000 JOD. À partir de 2020, ce pourcentage est passé à 0,3 % des bénéfices annuels locaux, avec une contribution minimale de 40 000 JOD, car les besoins en ressources pour l'extension du FEP ont augmenté tandis que, parallèlement, le ralentissement économique dû à la pandémie a entraîné une baisse des bénéfices des banques. Ces contributions s'ajoutaient aux contributions annuelles de la Fondation Abdul Hameed Shoman et du Fonds Al-Hussein pour l'excellence. Le financement a été orchestré par la Banque centrale de Jordanie, qui en assurait également la gestion.



Les partenaires se sont réparti les responsabilités de la manière suivante :

Financement —

L'implication de la communauté bancaire et d'autres partenaires clés, obtenue grâce au leadership de la Banque centrale de Jordanie, a permis d'assurer un soutien financier par le biais d'**une contribution dédiée correspondant à un pourcentage des bénéfices des banques** pendant le processus de mise à l'échelle. L'objectif final était que le FEP soit entièrement financé par le ministère de l'Éducation.

Contenu du programme

En collaboration avec le département des programmes scolaires du ministère de l'Éducation, ainsi qu'avec des institutions nationales clés, INJAZ et la Banque centrale de Jordanie ont dirigé l'élaboration du cadre du FEP, du programme scolaire, des manuels destinés aux enseignants et aux élèves, des manuels de formation et des supports pédagogiques. Chaque nouveau niveau scolaire a été élaboré selon un cycle de trois ans, avec une première ébauche qui a ensuite été testée pendant un an par les enseignants. Une fois les retours des enseignants et des élèves recueillis, le contenu a été révisé avant d'être finalisé et déployé. Ce processus itératif a permis de procéder à des adaptations et d'intégrer les points de vue des élèves et des enseignants dans le contenu final.

Formation

INJAZ a assuré la formation des inspecteurs du ministère de l'Éducation, qui ont ensuite formé les enseignants. Au fil du temps, plusieurs nouvelles approches de formation ont également été testées afin de susciter une adhésion et un soutien accrus de la part des enseignants. Par exemple, une approche de formation directe a été testée : INJAZ et des experts financiers ont formé directement les enseignants des niveaux supérieurs, où les concepts financiers étaient plus complexes.

Direction

Le ministère de l'Éducation a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre du programme dans toutes les écoles et a veillé à ce que les procédures réglementaires, organisationnelles et administratives soient conformes aux normes en vigueur.

Supervision

Le Bureau de gestion de projet de la Banque centrale de Jordanie a assuré la supervision générale et a servi de point de contact pour la coordination entre les partenaires. La mise en œuvre a également été suivie et soutenue par deux instances de gouvernance multisectorielles créées par un décret du cabinet du Premier ministre, chacune composée de membres issus du gouvernement, du secteur bancaire, de la société civile et du monde universitaire.

Les défis liés aux partenariats



Même si ce partenariat multipartite a joué un rôle clé dans la mise à l'échelle, il a également engendré des défis à surmonter. La **diversité des parties prenantes** impliquées dans le FEP et le fait que ce partenariat constituait une nouvelle façon de travailler ont fait qu'au départ, les différents secteurs ont eu du mal à s'accorder sur ce qui serait considéré comme approprié, acceptable et innovant dans le cadre du programme.

Le roulement du personnel a également constitué un défi majeur. Entre 2014 et 2021, la Jordanie a connu dix ministres de l'Éducation, ainsi que des changements de direction à d'autres niveaux du ministère de l'Éducation et de l'Association des banques. En raison de ce renouvellement, les partenaires ont dû relancer fréquemment leur action de plaidoyer en faveur du FEP, en s'appuyant sur la force des relations des principaux défenseurs au sein de l'écosystème éducatif pour maintenir l'adhésion. INJAZ a également tenté d'atténuer les difficultés liées au renouvellement en institutionnalisant les relations par le biais de protocoles d'accord avec le ministère de l'Éducation et en impliquant un large éventail de parties prenantes, afin que les relations ne se concentrent pas uniquement sur quelques individus.

Les champions



Les efforts visant à développer le Programme d'éducation financière en Jordanie ont également connu de grands succès grâce au soutien de défenseurs de haut niveau. Le Dr Ziad Fariz, **gouverneur de la Banque centrale de Jordanie**, a joué un rôle central dans la promotion de l'idée de l'éducation financière et dans l'obtention **du soutien du Premier ministre** pour officialiser le programme et mettre en place les instances de gouvernance. Son influence a également été essentielle pour convaincre les banques privées d'investir dans l'éducation financière et de se concentrer sur ses avantages à long terme, plutôt que de viser des gains plus immédiats et visibles. Grâce à sa position au sein de l'écosystème de l'entrepreneuriat des jeunes et de l'éducation financière, **la PDG d'INJAZ**, Deema Bibi, a également joué un rôle important dans le développement du FEP. D'autres défenseurs essentiels du FEP provenaient de l'**Association des banques** de Jordanie, du **ministère de l'Éducation**, du **Fonds Al-Hussein pour l'excellence** et de la **Fondation Abdul Hameed Shoman** ; ils ont joué un rôle de promoteurs tant au sein de leurs institutions qu'à l'extérieur.

Cependant**, l'obtention d'une adhésion constante à d'autres niveaux** du système, notamment de la part des fonctionnaires de niveau intermédiaire et des enseignants, **s'est avérée plus difficile.**

Cela souligne une leçon importante : le fait qu'**un programme bénéficie de défenseurs éminents et influents ne garantit pas pour autant une demande ou une adhésion à l'échelle du système** ; un mandat venant d'en haut et un plan de déploiement ne se traduisent pas automatiquement par le soutien de tous les acteurs.

Enseignements tirés de la mise à l'échelle du programme d'éducation financière en Jordanie



La mise à l'échelle du FEP en Jordanie constitue une étude de cas passionnante illustrant une réussite significative en la matière, grâce à une coalition de parties prenantes diverses disposées à soutenir le parcours depuis l'idée initiale, en passant par des phases continues d'affinage et de tests, jusqu'à l'objectif ultime d'une appropriation et d'une mise en œuvre complètes du programme par le gouvernement dans les classes de la 7e à la 12e année à travers toute la Jordanie. L'une des raisons de cette réussite réside dans un modèle de partenariat public-privé (PPP) qui a rompu avec les méthodes de travail traditionnelles et a su rassembler les contributions de divers acteurs en matière de financement, de plaidoyer et de mise en œuvre.

Curtiss Wyss, Molly, Jenny Perlman Robinson, Maya Elliott et Ghulam Omar Qargha. Rapport : « Améliorer les compétences en matière d'éducation financière des jeunes : étendre le programme d'éducation financière en Jordanie ». Brookings Institution, 7 novembre 2022.

Réflexion sur vos partenaires et champions

Partenariats de mise à l'échelle

Notez vos réponses aux questions suivantes dans le PDF ci-joint.

Qui considérez-vous comme un partenaire ou un allié de votre innovation ?
Quelle est sa contribution ou son rôle dans la mise à l'échelle ?

Je pense que…

Y a-t-il une ou plusieurs personnes en particulier qui défendent votre travail et soutiennent son développement ?

Je pense que…

De quel type de champion s'agit-il ? Quel rôle peut-il jouer ?

- Un promoteur du changement systémique
- Un champion de l'innovation
- Des pionniers d'une vision plus large
- Des champions de l'organisation
- Des champions des personnes concernées par la question
- Des champions de la mise à l'échelle en interne

Je pense que…

Quelles sont les personnes ou les acteurs susceptibles de s'opposer à la mise à l'échelle ? Pourquoi ?

Essayez de penser à des groupes ou acteurs spécifiques et à ce qui vous amène à penser qu'ils pourraient s'y opposer. Méfiez-vous de vos hypothèses ou préjugés.

Je pense que…

Que pouvez-vous faire pour répondre à cette opposition ou à cette préoccupation ?

Je pense que…

Évaluation et renforcement des capacités des partenaires en vue de l'extension

Comme indiqué précédemment, aucune organisation ni institution ne peut tout faire aussi bien, et **il est rare qu'une seule organisation dispose des capacités, des ressources et de l'expertise suffisantes pour mener à bien la mise à l'échelle seule.** C'est pourquoi, quelle que soit la voie choisie, la mise à l'échelle est généralement une entreprise collaborative qui rassemble des partenaires aux compétences complémentaires.

Tous les partenaires ne possèdent pas les mêmes compétences ni ne seront en mesure d'apporter une complémentarité utile.
C'est pourquoi il est important, lors de l'identification des partenaires, d'évaluer les forces et les faiblesses organisationnelles et de **sélectionner des partenaires aux compétences complémentaires.** Il est également vital d'identifier en toute honnêteté les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées ou développées à mesure que la mise à l'échelle progresse. Il s'agit là d'une étape normale et prévisible de tout processus de mise à l'échelle.

De plus, **la mise à l'échelle nécessite souvent des compétences et des connaissances différentes de celles requises lors de la phase pilote**, même pour l'organisation d'origine. Il est important de s'interroger en toute honnêteté sur l'existence de capacités organisationnelles et humaines suffisantes, non seulement pour

prendre en charge des opérations d'une ampleur et d'une portée plus importantes, mais aussi pour intégrer les nouvelles activités et compétences requises par la mise à l'échelle (y compris le renforcement des capacités d'autres parties prenantes).

> **La capacité de mise à l'échelle** fait référence à la capacité d'une organisation à assumer de nouveaux rôles ou de nouvelles activités à mesure que le développement progresse et que les voies évoluent. Cela inclut la structure, les ressources humaines, la culture et le temps dont dispose l'organisation. Cela fait également souvent référence à la capacité d'une organisation à renforcer les compétences d'autres partenaires à mesure que le développement progresse.



Comment et quand aborder la question des capacités ?

Des discussions franches entre partenaires doivent avoir lieu dès le début et de manière régulière afin de déterminer quelles activités ou stratégies de développement sont réellement réalisables et quelles mesures peuvent être prises dès le départ pour surmonter les contraintes, y compris la manière dont les rôles pourraient évoluer au fil du temps.

Cependant, la question des capacités peut s'avérer délicate à aborder entre les différents groupes de parties prenantes. Il peut être difficile pour quiconque d'admettre un manque de ressources humaines ou d'expertise. Les ONG peuvent se montrer réticentes à soulever ouvertement la question des limites de capacités auprès de leurs homologues gouvernementaux ou de leurs partenaires financiers. De même, les acteurs gouvernementaux peuvent hésiter à reconnaître, ou ne pas avoir conscience, des lacunes graves en matière de capacités susceptibles d'affecter la mise à l'échelle — notamment en ce qui concerne les ressources, les pratiques de suivi et de supervision, ainsi que la fidélisation des enseignants. Mais sans une évaluation honnête de ces contraintes et sans une recherche commune de solutions pour y remédier, les capacités peuvent souvent devenir un obstacle à une mise en œuvre de qualité et à la généralisation du programme.

Renforcement des capacités avec les pouvoirs publics

Pour les initiatives visant à institutionnaliser une innovation au sein des systèmes gouvernementaux dans le but de la déployer à grande échelle, il est important d'évaluer de manière réaliste tous les aspects des capacités gouvernementales. Il peut être tentant de supposer que, s'il dispose de la volonté et du financement nécessaires, un gouvernement aura la capacité de mettre en œuvre et de pérenniser une initiative à grande échelle. Cependant, les recherches sur le déploiement à grande échelle ont systématiquement montré que ce n'est pas le cas. **Même lorsqu'un ministère de l'Éducation souhaite sincèrement adopter une initiative à grande échelle, les contraintes de capacité liées au temps, aux ressources humaines et financières, ainsi qu'aux compétences constituent un obstacle courant**, aggravé par les défis inhérents à un vaste système bureaucratique. Dans nos travaux antérieurs, nous avons constaté que ce problème peut être particulièrement marqué en matière de collecte et d'analyse de données, ainsi que dans le domaine de la formation des enseignants.

Dans le cadre de cette évaluation des capacités des parties prenantes, **il est essentiel de reconnaître que les ministères de l'Éducation opèrent dans un contexte plus exigeant et plus complexe que la plupart des acteurs non gouvernementaux** : ils doivent composer avec des bureaucraties et des réglementations complexes, représenter et servir des populations plus nombreuses, disposent d'une flexibilité budgétaire limitée et ont des mandats plus larges comportant davantage d'objectifs (souvent concurrents) à atteindre. Ce qui constitue une priorité pour une ONG peut n'être qu'un sujet parmi tant d'autres pour un ministère. Cela ne signifie pas que ce sujet n'est pas important, mais cela peut indiquer que le ministère n'est pas en mesure d'y consacrer autant de temps ou d'agir avec autant d'urgence que l'ONG l'espère. Il faut composer avec cette réalité.

Lecture facultative :
Établir des partenariats avec les pouvoirs publics pour la mise à l'échelle des innovations éducatives : quelle est la différence entre l'autorisation, le soutien, l'engagement et la co-création de la part des pouvoirs publics ?

ALLER À L'ARTICLE

Témoignage sur la mise à l'échelle : des collaborations qui renforcent les capacités nécessaires à la mise à l'échelle

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : My name is Diego Vázquez Bruce. What has worked very well for our project is a combination of three elements. First, we had a focal point at the Ministry of Education who provided direct access to authorities, allowing us to discuss any issues or areas where we needed to align the project with the needs of education officials. Second, we had a national coordinator with a strong reputation and deep knowledge of the local context, who served as our representative figure. And third—crucially—we had a monitoring, evaluation, and learning board composed of diverse stakeholders from the education ecosystem, including teachers, families, and authorities; this enabled us not only to disseminate project results immediately but also to co-design strategies for adapting to contextual changes and for scaling up.

Transition et évolution des rôles au cours de la mise à l'échelle

Un autre élément important à prendre en compte lors de l'évaluation de la capacité de mise à l'échelle est la manière dont les rôles des parties prenantes devront évoluer au fil du temps, ainsi que **les compétences et capacités qui seront nécessaires au cours de cette transition**.

Si des responsabilités clés doivent passer d'un partenaire (par exemple, l'ONG chargée de la mise en œuvre) à un autre (par exemple, l'Institut national de formation des enseignants), il est important de planifier en détail la manière dont cette transition des rôles se déroulera. Presque toujours, il faut d'abord renforcer les capacités à plusieurs niveaux du système éducatif. Il ne suffit pas de se concentrer uniquement sur la mise en œuvre.

Si la prise en charge, la formation et/ou le financement sont transférés à une autre institution, il est important de savoir quels rôles de soutien doivent être instaurés pour garantir une mise en œuvre de qualité. En d'autres termes, la manière dont la transition s'effectuera est importante, tout comme le fait de s'assurer que le groupe qui assume ces responsabilités dispose de capacités suffisantes pour accomplir les nouvelles tâches qui lui sont confiées.

Cela implique notamment d'examiner attentivement :

- Comment **chaque aspect du programme**, y compris le suivi, l'évaluation et l'apprentissage, peut être intégré aux processus existants tout en préservant la qualité.

- Comment favoriser et soutenir **une appropriation** plus large **de chaque aspect**.

- Quelles sont **les contraintes en** matière de **capacités et de connaissances** auxquelles l'organisation d'origine peut contribuer à remédier, et quelles sont les lacunes qu'elle ne peut pas combler.

Bien que ces changements puissent sembler difficiles à envisager pour les organisations d'origine — en particulier lorsqu'ils impliquent une perte progressive de contrôle ou d'attribution —, ils n'en restent pas moins essentiels pour étendre et pérenniser l'impact à long terme.

On part souvent **du principe qu'il y aura un moment précis dans le processus d'extension où l'organisation d'origine déclarera soudainement « mission accomplie »** et cessera de s'impliquer, mais la réalité est que, bien souvent, l'organisation continue de jouer un rôle (bien qu'évolutif) pendant et après le transfert officiel. Cela peut nécessiter un transfert progressif du contrôle au gouvernement ou à d'autres acteurs, tout en continuant à assumer des rôles de soutien, tels que la formation ou la réalisation d'un suivi et d'une évaluation externes. Dans d'autres cas, cela peut impliquer de se recentrer davantage sur un rôle de plaidoyer — en continuant à constituer et à maintenir une base de soutien en faveur du changement souhaité.

Il est utile pour tous les partenaires impliqués dans la mise à l'échelle d'avoir une compréhension claire et partagée de la manière dont cette mise à l'échelle intègre ces changements progressifs de rôles et de responsabilités, et de planifier concrètement ces changements dès le début. Négliger cet aspect comporte le risque que les équipes restent trop longtemps dans des rôles que d'autres parties prenantes devraient assumer, ou qu'elles endossent par inadvertance de nouveaux rôles pour lesquels elles ne sont finalement pas bien adaptées.

Un exemple illustrant comment les rôles peuvent évoluer au cours de la mise à l'échelle

L'évolution des rôles ne concerne pas uniquement les organisations ; les individus peuvent également voir leurs rôles évoluer à mesure que la mise à l'échelle progresse. Par exemple...

Au niveau individuel	Rôles initiaux	Nouveaux rôles au fil du temps
Chercheur	Concevoir une étude de validation de principe et évaluer l'efficacité de l'innovation.	Former le personnel des services d'inspection gouvernementaux à la collecte et à l'évaluation des résultats relatifs à l'impact de l'innovation.
Directeur d'établissement	Mettre en œuvre la nouvelle innovation et susciter l'adhésion du personnel.	Offrir des opportunités d'apprentissage entre pairs et de développement professionnel continu. Discuter de l'innovation avec d'autres chefs d'établissement.
Responsable de projet au sein d'une ONG	Planifier et mettre en œuvre un premier test pilote de l'innovation dans trois écoles.	Accompagner les ONG partenaires en leur proposant des formations sur la mise en œuvre de cette innovation dans de nouvelles régions.

Facultatif : évaluation des capacités et de l'évolution des rôles

Planifier l'évolution des rôles

L'outil « Scaling Capacity Planner » peut vous aider à identifier les rôles clés au sein de votre initiative et à détailler les capacités des différents acteurs à assumer ces rôles, tant à l'heure actuelle qu'à grande échelle. L'objectif de cette évaluation est de comprendre où les capacités font défaut et doivent éventuellement être renforcées, ainsi que de déterminer si et comment les rôles évolueront afin que vous puissiez planifier en conséquence. Vous trouverez ci-dessous les consignes pour réaliser cette évaluation.

Téléchargez l'outil et travaillez avec votre équipe pour remplir le tableau. Enregistrez-en une copie afin de pouvoir vous y référer ultérieurement lors de l'élaboration de votre stratégie de mise à l'échelle.

PDF

Scaling Capacity Planner.pdf

178.7 KB

Part 1: Role and capacity assessment

For each role, name who holds each responsibility now and who you envision will hold it at scale. Then rate the at-scale actor's capacity to undertake this role sustainably—strong, partial, or low—considering people, resources, skills, time, authority, and note key gaps.

Role Who…	Currently	At Scale	Capacity to sustain this role at scale Rate *strong*, *partial*, or *low* and note key gaps
implements the innovation?			
supervises and monitors the implementers?			
trains the implementers?			
collects and manages data for monitoring, evaluation, and learning?			

Orientations

1. Dans la deuxième colonne, inscrivez le nom de la partie prenante, du partenaire ou de l'acteur actuellement responsable de la tâche indiquée.

2. Dans la troisième colonne, inscrivez le nom du partenaire ou de la partie prenante qui sera chargé(e) de ce rôle lors de la mise en œuvre de l'initiative à grande échelle. Si les mêmes acteurs assument ce rôle à grande échelle, inscrivez à nouveau leur nom. Il reste toutefois important d'évaluer la capacité de ce partenaire à assumer ce rôle à grande échelle.

3. Dans la quatrième colonne, évaluez la capacité actuelle du partenaire à assumer ce rôle à grande échelle.

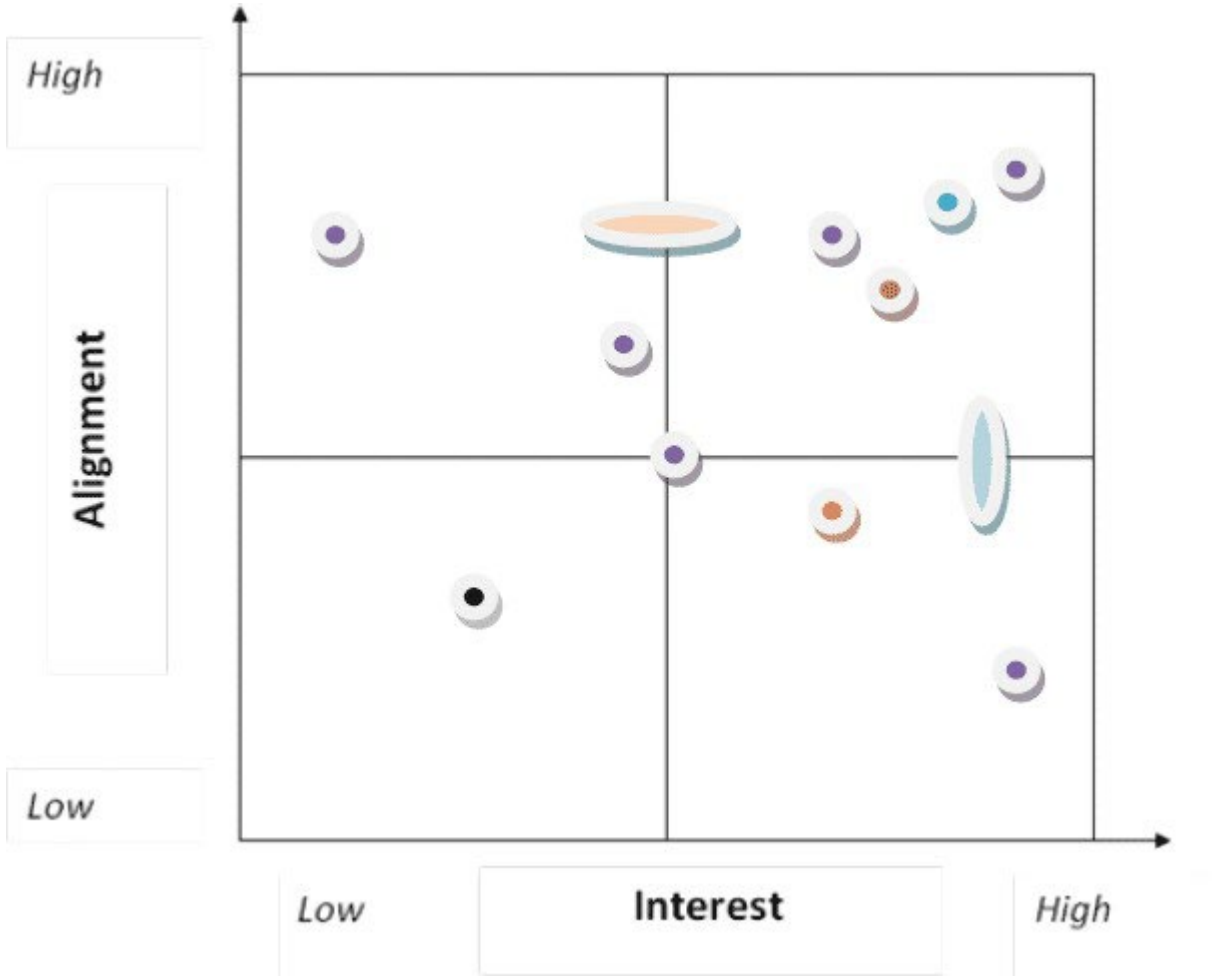
4 Une fois toutes les lignes remplies, passez en revue vos réponses et répondez aux questions de réflexion afin d'identifier es domaines dans lesquels les capacités pourraient devoir être renforcées ; et les transitions de rôles qu'il faudra prévoir à mesure que la mise à l'échelle progresse.

5 Utilisez le tableau final pour transformer ces réflexions en prochaines étapes concrètes.

Facultatif : outils pour la cartographie des parties prenantes

Vous souhaitez recenser les principales parties prenantes de votre innovation ?

La liste d'outils suivante peut être utilisée pour repérer, identifier et délimiter les différentes parties prenantes du système éducatif. Ces outils ne sont pas indispensables, mais peuvent s'avérer utiles pour orienter les discussions concernant les parties prenantes, les opposants, les partenaires et les champions. Comme pour de nombreux outils de mise à l'échelle, nous recommandons de les exploiter de manière collaborative et de les mettre à jour périodiquement tout au long du processus de mise à l'échelle afin de suivre les changements qui s'opèrent parmi les parties prenantes et leur impact sur cette mise à l'échelle.



Parties prenantes : matrice d'alignement, d'intérêt et d'influence

Une technique d'analyse des parties prenantes pouvant servir à identifier et à classer ces dernières. Principalement utilisée pour la planification stratégique, elle peut également servir à suivre l'évolution des parties prenantes. Cet outil comporte trois dimensions :

- Alignement : dans quelle mesure la partie prenante adhère-t-elle aux objectifs et à l'approche de l'initiative ?
- Intérêt : dans quelle mesure la partie prenante est-elle déjà impliquée dans les enjeux ou le domaine de l'initiative ? (par exemple, engage-t-elle des ressources, s'exprime-t-elle ouvertement ou fixe-t-elle des objectifs ?
- Influence : dans quelle mesure peut-elle influencer le débat ? Occupe-t-elle une position d'autorité et peut-elle s'en servir pour exercer une pression sur la prise de décision ?

ACCÉDER À L'OUTIL

Table 10: Stakeholder Analysis

STAKEHOLDER	INTEREST IN ISSUE	RESOURCES AVAILABLE	RESOURCE MOBILIZATION CAPACITY	POSITION ON ISSUE
Name of group or individual	Nature and level of interest in the issue (e.g., high to low)	Resources available to support or oppose scaling (economic, information, legitimacy, etc.)	How easily the group can mobilize resources in pursuit of objectives (high or low)	Position on the issue (e.g., pro or con), ranked on a scale of -3 to +3

Analyse des parties prenantes du MSI

Cet outil facilite l'analyse des parties prenantes afin d'éclairer le processus de constitution d'une base de soutien, en identifiant et en examinant les sources potentielles de soutien et d'opposition à l'extension d'une intervention particulière. Il s'agit d'une présentation sous forme de tableau des principales parties prenantes, ainsi que de leurs intérêts, positions et ressources pertinentes pour l'extension de l'intervention.

ACCÉDER À L'OUTIL

Allez plus loin !

- Après avoir recensé les parties prenantes, réfléchissez aux types d'informations concernant l'innovation ou la stratégie de mise à l'échelle qui sont susceptibles d'intéresser chaque partie prenante et dont celle-ci aurait besoin pour apporter sa contribution. Toutes les parties prenantes n'ont pas les mêmes intérêts ni le même pouvoir de décision.

- Réfléchissez au rôle que chaque acteur pourrait jouer dans la mise à l'échelle, et aux informations dont il aurait besoin pour prendre des décisions en la matière. Ce n'est pas grave si vous ne disposez pas encore de toutes ces informations ; cette activité a notamment pour but de vous aider à identifier les informations que vous pourriez avoir besoin de collecter à l'avenir pour rallier d'autres acteurs à votre cause.

- Les partenaires et les parties prenantes peuvent également être en mesure de fournir eux-mêmes les informations nécessaires. Réfléchissez à la manière dont un tel échange d'informations peut s'intégrer à votre carte des parties prenantes.

Résumé du module 4

Déploiement avec les collègues et les partenaires

Dans ce module, nous avons examiné les relations nécessaires à la mise à l'échelle, notamment les partenariats, les alliances et les champions. Nous avons également abordé la manière de renforcer les capacités en vue de la mise à l'échelle et de planifier la transition des rôles entre les partenaires.

À ce stade, vous devriez connaître…

- Le rôle des partenariats et la nécessité d'adopter des approches collaboratives pour la mise à l'échelle.
- L'importance d'identifier les soutiens et les oppositions, et de réfléchir à la manière d'impliquer et de fidéliser diverses parties prenantes dans le processus de mise à l'échelle.
- Les différents types de champion susceptibles de soutenir le processus de mise à l'échelle et les différentes façons de les impliquer.
- La nécessité d'aborder les questions de capacités et l'évolution des rôles parmi les partenaires.

Dans ce module, vous avez réalisé les activités et réflexions suivantes :

- Réflexion sur vos partenaires et vos champions
- Évaluer les capacités et les rôles des partenaires

Discutez-en avec votre équipe

Parties prenantes et partenaires

Quels sont les différents partenaires avec lesquels nous collaborons actuellement ou avec lesquels nous allons collaborer pour étendre l'initiative ? Pour chaque partenaire, examinez les points suivants :

- Alignement : dans quelle mesure la partie prenante adhère-t-elle aux objectifs et à l'approche de l'initiative ?
- Intérêt : dans quelle mesure la partie prenante est-elle déjà ou pourrait-elle s'impliquer dans les enjeux ou le domaine de l'initiative ? (par exemple, engage-t-elle des ressources, fait-elle entendre sa voix ou fixe-t-elle des objectifs ?)
- Influence : dans quelle mesure peut-elle orienter le débat ? Occupe-t-elle une position d'autorité et peut-elle s'en servir pour exercer une pression sur la prise de décision ?

Ces questions sont adaptées de la matrice « Alignement, Intérêt, Influence » de la communauté d'apprentissage dans la cartographie des résultats.

Les champions

- Quels sont les champions actuellement impliqués dans notre initiative ?
- Quels rôles différents ou en évolution espérons-nous que ces champions joueront dans notre parcours de mise à l'échelle ?
- Comment comptons-nous favoriser les occasions d'un engagement sincère des champions ?

Ces questions sont adaptées de la note thématique de ROSIE intitulée « Mobiliser des champions pour la mise à l'échelle dans le domaine de l'éducation ».

Opposition

- Qui sont les opposants potentiels à la mise à l’échelle ?
- Pourquoi pourraient-ils s’opposer à ce que nous faisons ?
- Comment pouvons-nous dialoguer avec eux ?

Transitions

Quelles sont les 1 ou 2 principales transitions de rôles que nous prévoyons au cours du processus de développement à grande échelle ?

Maintenant que nous avons exploré comment impliquer les personnes et les partenaires dans la mise à l’échelle, nous allons élargir notre champ d’analyse à l’environnement au sens large. Le module suivant explore comment la mise à l’échelle interagit avec les différents niveaux de l’écosystème, les divers facteurs environnementaux et acteurs qui influencent la mise à l’échelle, ainsi que la manière d’adapter les plans de mise à l’échelle lorsque l’environnement change.

Impliquer l'entourage au sens large dans la mise à l'échelle



DÉMARRER LE MODULE

Aperçu du module 5

Impliquer l’entourage au sens large dans la mise à l’échelle

La réussite de la mise à l’échelle ne repose pas uniquement sur l’innovation elle-même (ni même sur la stratégie de mise à l’échelle). **L’entourage plus large exerce également une influence significative sur le parcours de mise à l’échelle.** Cette section offre un bref aperçu de certains facteurs contextuels plus généraux susceptibles d’affecter la mise à l’échelle, afin de présenter ces thèmes comme point de départ à un apprentissage et à une exploration plus approfondis.

Objectifs d'apprentissage

1. Comprendre les différents niveaux de l’entourage plus large qui interagissent avec la mise à l’échelle — depuis les tendances internationales jusqu’au cœur même de l’enseignement en classe.

2. Évaluer les différents facteurs et acteurs du contexte global susceptibles d'influencer la mise à l'échelle — allant de la politique à la demande de la communauté, en passant par la structure même du système éducatif.

3. Explorer les moyens de s'adapter aux changements de l'entourage global — notamment en réorientant les efforts pour saisir les opportunités qui se présentent et en suspendant la mise à l'échelle lorsque les conditions sont défavorables.

4. Réfléchir aux questions d'équité à chaque niveau de l'environnement global et à la manière dont vous en tiendrez compte dans vos efforts de mise à l'échelle.



Termes clés

- **L'environnement général** englobe les facteurs politiques, institutionnels, économiques, sociaux, culturels et autres, dans un contexte spécifique, susceptibles d'influencer la manière dont la mise à l'échelle s'opère.
- **La transformation des systèmes** vise à restructurer l'éducation dans une région donnée afin que le système fonctionne différemment et plus efficacement. Elle repose sur l'idée qu'un système est constitué de nombreuses composantes et que les interactions et les relations entre ces composantes sont aussi importantes, voire plus, que les composantes elles-mêmes. Par conséquent, la transformation des systèmes nécessite de trouver des moyens d'aligner, de structurer ou d'organiser différemment la manière dont ces composantes interagissent et fonctionnent

Plan du module

- Contexte général
- S'adapter aux changements contextuels
- Mise à l'échelle et transformation des systèmes
- Explorer les acteurs et les facteurs de l'entourage plus large
- Réflexion sur le contexte général
- Outils d'évaluation de l'entourage plus large

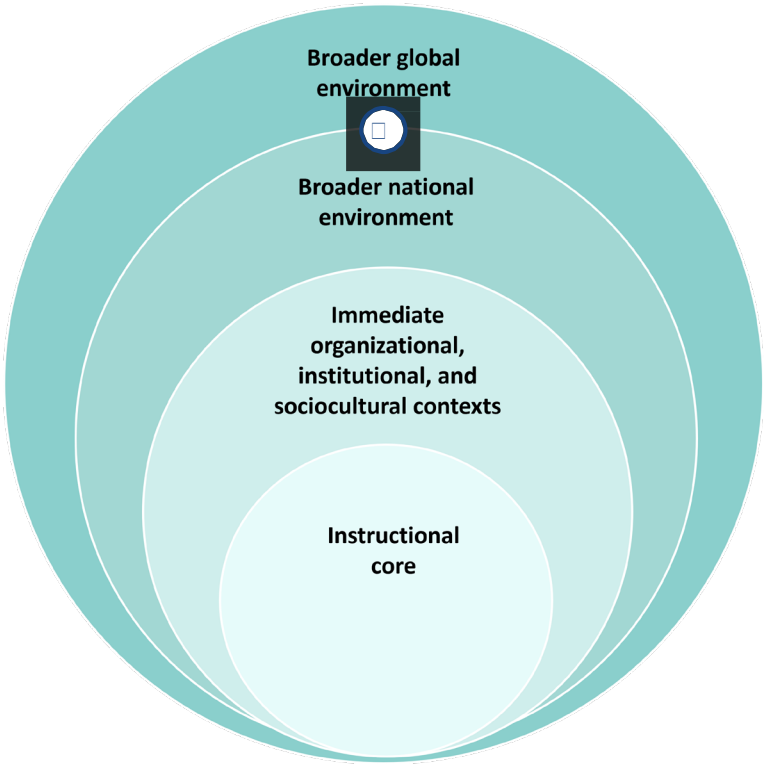
L'entourage plus large

Déploiement à plus grande échelle dans un environnement plus large

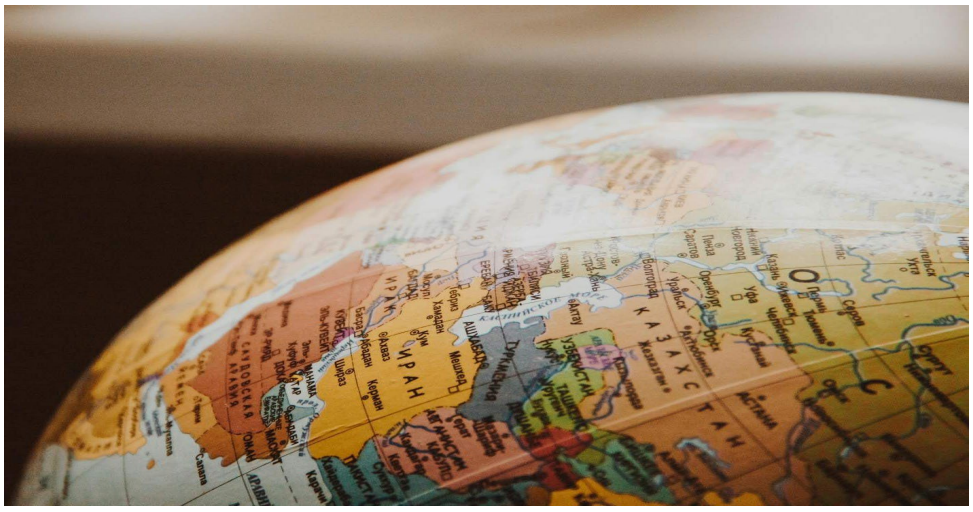
En matière de mise à l'échelle, les ressources comptent, les données factuelles comptent et les compétences de l'équipe chargée de la mise à l'échelle comptent également. Mais la mise à l'échelle ne se fait pas en vase clos. **Toutes les initiatives éducatives sont influencées par l'entourage plus large dans lequel s'inscrit cette mise à l'échelle.** Des facteurs politiques, institutionnels, économiques, sociaux, culturels et autres jouent un rôle crucial dans la « réussite » ou l'« échec » de la mise à l'échelle. Cela signifie que les idéologies et mentalités dominantes, les priorités, la politique, les ressources, les pratiques sociales et culturelles, les normes de genre et les dynamiques de pouvoir influencent toutes la possibilité et la manière dont une initiative peut être déployée à plus grande échelle. Cela signifie également que des chocs ou catalyseurs externes — tels qu'une élection anticipée, une catastrophe naturelle ou encore une pandémie mondiale — créeront des opportunités inattendues ou des obstacles au déploiement à plus grande échelle.

Visualiser l'entourage au sens large : une approche écosystémique

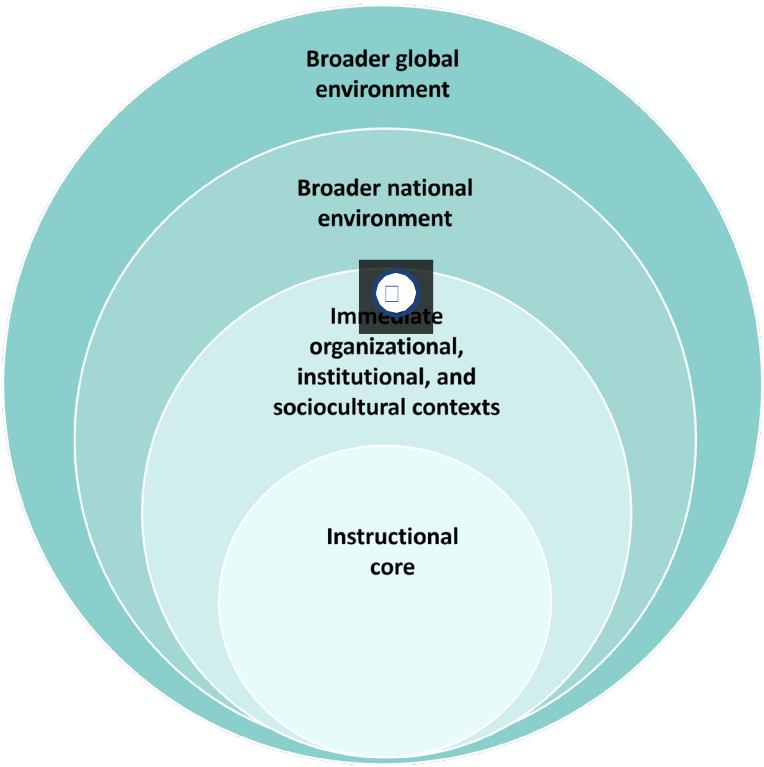
Explorer les niveaux de l'entourage au sens large.



Contexte mondial et national



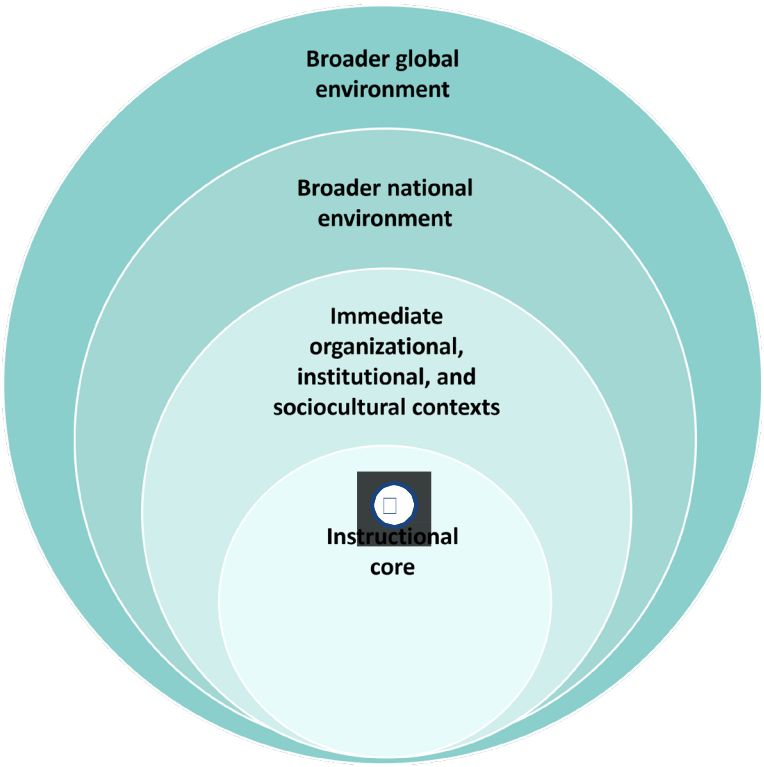
Notamment les politiques existantes et les enjeux prioritaires, les conditions politiques et économiques, les idéologies dominantes, les contraintes de financement et de ressources, les pratiques sociales et culturelles, ainsi que les rapports de force.



Organisations, institutions et contextes socioculturels



Y compris les organisations, institutions, pratiques socioculturelles et croyances spécifiques au contexte local qui influencent la mise à l'échelle. Cela inclut également les structures gouvernementales chargées de l'application, du suivi, du financement et de la réglementation des services éducatifs, ainsi que les acteurs non gouvernementaux tels que la société civile, les organisations non gouvernementales et les syndicats d'enseignants.



Cœur du programme pédagogique



À ce niveau, la mise à l'échelle est façonnée par les caractéristiques des élèves (telles que les connaissances préalables, les styles d'apprentissage et les origines culturelles/personnelles) ; les caractéristiques des enseignants (telles que la formation, les convictions et les modalités de collaboration entre collègues) ; les normes du programme scolaire (ainsi que les modalités d'évaluation et les idéologies sous-jacentes concernant l'apprentissage et les objectifs de l'éducation) ; les ressources (telles que les manuels scolaires, l'aménagement des salles de classe et la technologie) ; la culture de l'établissement et de sa direction ; et l'implication des familles et de la communauté dans la vie scolaire.

L'équité au cœur des objectifs de développement

- Lorsque vous envisagez de déployer à plus grande échelle l'impact de votre innovation dans un système éducatif ou un contexte particulier, avez-vous des objectifs ou des cibles spécifiques liés à l'équité et à l'inclusion ?

- Quels groupes ou populations spécifiques sont inclus dans ces objectifs ? Pourquoi ?

- Ces objectifs mettent-ils l'accent sur l'équité et l'inclusion en termes d'évolution de l'accès à l'éducation, de progrès d'apprentissage, de résultats à long terme et/ou de politiques et structures existantes ?

- Existe-t-il des inégalités croisées qui mériteraient d'être examinées plus en détail ?

Adopter une perspective d'équité dans les écosystèmes éducatifs

Au fur et à mesure que vous évaluez chaque niveau de l'entourage global et la manière dont il pourrait influencer votre parcours de déploiement à grande échelle, veillez à vous interroger sur les facteurs d'équité et d'inclusion présents au niveau de l'écosystème, et à déterminer si et comment vos efforts prendront en compte, incluront ou s'attaqueront directement à ces réalités. Il est important d'être conscient de la manière dont le déploiement à grande échelle au sein du système pourrait, par inadvertance, reproduire les inégalités existantes en matière d'accès à l'éducation, de qualité et de résultats. Par exemple, si vous déployez à grande échelle une innovation dans des établissements publics d'enseignement secondaire locaux, existe-t-il certaines catégories d'élèves — telles que les filles ou les élèves issus de milieux défavorisés — qui risquent davantage d'être exclues parce qu'elles ne sont pas suffisamment prises en charge par le système existant ? Il est également important de prendre en compte la manière dont différents types de marginalisation ou d'exclusion peuvent se chevaucher et s'entrecroiser.

Voici quelques questions que vous pourriez vous poser pour évaluer vos objectifs de mise à l'échelle et l'impact que le contexte général pourrait avoir sur ceux-ci :

1 Contexte national

- Les politiques existantes créent-elles, renforcent-elles, combattent-elles ou exacerbent-elles les inégalités en matière d'éducation ? Pour qui ?
- Quels sont les enjeux d'équité et d'inclusion qui constituent actuellement une priorité politique ? Quelles mesures sont prises au niveau national pour y répondre ?
- Quelles questions d'équité et d'inclusion ne constituent pas actuellement une priorité politique ? Existe-t-il, au niveau national, des individus, des incitations ou des systèmes qui s'opposent aux progrès sur ces questions ou les freinent ? Pourquoi agissent-ils ainsi ?
- Comment les groupes marginalisés ou exclus sont-ils associés à la réflexion sur les solutions possibles ?

2 Organisations, institutions et contextes socioculturels

- Quelles organisations et institutions travaillent sur les questions d'équité et d'inclusion liées à vos objectifs d'extension ? Pouvez-vous vous associer à elles ou créer des partenariats afin d'attirer davantage l'attention sur vos objectifs d'équité ?
- Quels individus, organisations ou institutions s'opposent à ces objectifs ou les entravent ?
- Existe-t-il des éléments du contexte social et culturel qui pourraient être mis à profit pour soutenir les questions d'équité et d'inclusion ?
- Existe-t-il des éléments du contexte social et culturel qui freinent les progrès en matière d'équité et d'inclusion ? Peut-on y remédier ?

3 Noyau pédagogique

- À quels types d'élèves le système éducatif répond-il le mieux en termes d'accès, d'apprentissage et de résultats à long terme ?
- Qui exclut-il ? Pourquoi ?
- Quelles sont les mentalités en matière d'équité que les enseignants et les élèves apportent à leur travail, et faut-il les remettre en question ou les mettre à profit d'une manière ou d'une autre ?
- Quelles normes sociales et culturelles, et quels états d'esprit concernant l'apprentissage et l'éducation, les enseignants, les élèves et les familles apportent-ils à l'école et qui pourraient en réalité entraver les objectifs d'équité et d'inclusión ?
- Comment les élèves marginalisés sont-ils associés au travail visant à identifier les difficultés auxquelles ils sont confrontés et à envisager des solutions possibles ?

Éléments « durs » et « soft » du système à tous les niveaux

Il est important de noter qu'à chaque niveau, la mise à l'échelle est façonnée à la fois par les aspects visibles et tangibles des systèmes éducatifs — tels que les lois, les politiques, les technologies et les pratiques de financement existantes — et par des aspects plus intangibles et tacites du système éducatif
— tels que les mentalités, les croyances historiques et les normes culturelles. Ces aspects visibles sont souvent appelés « composantes matérielles du système », tandis que les aspects moins visibles et tacites sont souvent désignés comme les « composantes immatérielles du système ». Par exemple, l'accès à une éducation de qualité peut, sur le papier, être garanti de manière égale aux garçons et aux filles. Cependant, des « composantes soft » liées au genre, telles que les normes culturelles de masculinité influençant la manière dont les garçons s'investissent à l'école ou les préjugés implicites dans les attentes des enseignants vis-à-vis des filles, peuvent renforcer les structures patriarcales et perpétuer des résultats inéquitables. À ce titre, il est essentiel, dans le processus de mise à l'échelle, d'examiner de manière critique et de traiter ces deux types de composantes du système, afin que ces dernières ne continuent pas à fonctionner comme des préjugés cachés ou des obstacles entravant votre travail.

Débat sur la mise à l'échelle : s'engager sur le plan politique lors de la mise à l'échelle

Cet extrait d'entretien provient d'un événement public organisé par Brookings en novembre 2023 afin de partager les conclusions de l'étude « Research on Scaling the Impacts of Innovations in Education » (ROSIE). L'enregistrement complet est disponible ici : **Comment déployer votre innovation à grande échelle : leçons tirées de l'étude « Research on Scaling the Impact of Innovations in Education » (ROSIE).**

Cet extrait de conversation inclut :

- Jenny Perlman Robinson, chercheuse senior non résidente à la Brookings Institution
- Leonardo Garnier, conseiller spécial du secrétaire général des Nations unies pour la transformation de l'éducation et ancien ministre de l'Éducation du Costa Rica

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo :

Jenny Perlman Robinson: J'aimerais m'appuyer sur votre expérience passée dans le domaine politique, comme vous l'avez mentionné, notamment en tant qu'ancien ministre de l'Éducation du Costa Rica, entre autres fonctions. J'aimerais beaucoup savoir si vous avez des réflexions sur ce que les équipes chargées de la mise à l'échelle peuvent faire pour collaborer efficacement avec les pouvoirs publics, comme vous l'avez dit, à différents niveaux : au plus haut niveau, mais aussi peut-être avec les technocrates et à d'autres échelons. Avez-vous des éléments de réflexion à nous apporter à ce sujet ?

Leonardo Garnier: Peut-être deux ou trois points très brefs. Le premier est qu'il faut identifier un problème que la communauté éducative et le gouvernement considèrent comme un véritable problème. On ne peut pas simplement venir de l'extérieur et leur imposer un problème ou, pire encore, leur proposer une solution à un problème qu'ils ne considèrent pas comme le leur. L'aspect de l'appropriation est donc très important.

Leonardo Garnier: Et cela nécessite d'élaborer un discours avec la communauté éducative, les enseignants, les élèves et les familles, afin qu'il s'inscrive dans le contrat social du pays. Ce n'est pas quelque chose qui vient de l'extérieur. Cela ne vient pas du ministère ; c'est quelque chose auquel la communauté éducative adhère profondément. Le deuxième point, étroitement lié à celui-ci, concerne la communication.

Parfois, au sein du gouvernement ou en politique, les gens sont réticents… Comme me l'a dit un ancien collègue du gouvernement : Je ne perds pas mon temps avec les journalistes. J'ai trop à faire. Je dois travailler. Et non, je dirais : communiquez, communiquez et communiquez.

Il est essentiel que ce que vous essayez de faire soit réellement compris par les acteurs aux différents niveaux, par les enseignants et par le personnel technique. C'est absolument essentiel. Et il ne s'agit pas simplement de communiquer de manière neutre ; il faut comprendre que les systèmes éducatifs sont, comme leur nom l'indique, des systèmes, mais aussi des systèmes de pouvoir. Ce sont des structures très complexes de pouvoir, de respect et de privilèges. Il faut donc comprendre comment votre innovation influe sur ce système de pouvoir au sein du système éducatif, afin de pouvoir en tirer parti, en reconnaître les avantages et faire participer à la réforme vos champions aux différents niveaux du ministère. Mais comme je l'ai dit au début, il faut aussi réfléchir à la manière de rallier les opposants. Et je sais que le terme neutraliser peut paraître négatif, mais croyez-moi, vous devrez neutraliser certaines personnes ou certains aspects de votre ministère. En résumé, ce que je voudrais dire, c'est qu'il s'agit à la fois d'une question technique et d'une question politique.

Et souvent, au sein du gouvernement, les gens considèrent le mot politique comme un gros mot et pensent que les réformes devraient être abordées sous un angle strictement technique. Si vous ne comprenez pas que la politique, c'est aussi de la politique, vous ne réussirez pas. Mais si vous ne comprenez pas non plus que l'action publique a besoin de solutions techniques solides, vous vous trompez. Il est donc essentiel de conjuguer ces deux dimensions de la mise à l'échelle, en tant que processus à la fois technique et politique, et la communication est cruciale pour obtenir les résultats souhaités. Ensuite, en ce qui concerne les enseignants, nous devons apprendre à les impliquer. Ils se trouvent dans une situation presque impossible. Nous leur demandons de transformer l'éducation, mais de le faire dans des conditions très difficiles. Nous leur demandons de changer, mais le changement peut leur faire peur. Nous leur répétons depuis, je ne sais pas, cinquante, soixante ou soixante-dix ans qu'il faut abandonner l'apprentissage par cœur et toutes ces méthodes au profit d'une pédagogie active centrée sur l'apprenant. Mais ils peuvent percevoir cette évolution comme une diminution de leur pouvoir et de leur autorité en classe, ce qui peut leur faire peur et les conduire à continuer de reproduire les anciennes méthodes d'enseignement. Et cela devient encore plus préoccupant pour eux avec les technologies numériques et l'intelligence artificielle. Et soudain, ils ont le sentiment de ne plus être respectés. Je dirais donc qu'au fil de ces différents types de transformations et de leur mise à l'échelle, il faut déterminer quelles peuvent être les nouvelles sources d'autorité et de reconnaissance pour les enseignants, afin qu'ils aient véritablement le sentiment que ce projet est le leur. C'est une première chose.

Et la deuxième chose que je dirais, c'est que… J'allais le dire avant que Brad n'en parle… Nous pensons parfois pouvoir planifier ces réformes de manière parfaitement ordonnée. Pour reprendre une analogie musicale, nous avons tendance à penser que la politique ressemble à la musique classique : nous disposons de la partition dès le départ, tout ce qui va se produire est écrit et les choses vont se dérouler conformément à cette partition. La politique ressemble bien plus au jazz. On a une idée générale de ce qu'on veut faire, de l'endroit où l'on veut aller et de ce à quoi le résultat devrait ressembler. Puis on improvise au fur et à mesure, en modifiant notre approche en cours de route. Et c'est ainsi qu'il faut procéder avec les enseignants et avec les services chargés des programmes scolaires. Mais cette capacité à s'adapter à mesure que le processus évolue est, selon moi, essentielle à la réussite de la mise à l'échelle. Au final, le résultat ne ressemblera pas à votre première ébauche, mais l'impact, comme l'a dit Brad, doit bien être là.

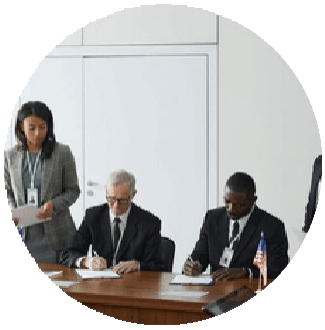
Explorer les acteurs et les facteurs du contexte général

Les différents acteurs et facteurs de l'entourage plus large qui influencent la mise à l’échelle

1

Politiques, politiciens et pouvoir

La mise à l’échelle est influencée, de manière croisée mais distincte, par les politiques, les politiciens et le pouvoir en vigueur dans un lieu donné.



Politiques

Lois, procédures, plans et autres accords formels que les décideurs élaborent et s'engagent à mettre en œuvre.

Lors de la mise à l'échelle, il est important d'examiner quelles politiques, quels programmes et quels plans sont en place, et dans quelle mesure l'innovation s'aligne (ou non) sur ces plans formels.



Politiciens

Actions menées par des individus, des partis ou des coalitions pour accéder au pouvoir et assurer la gouvernance d'un pays ou d'une autre entité.

La politique est associée à l'élaboration des politiques, mais elle englobe également d'autres priorités et programmes visant à aider un groupe à conserver ou à acquérir de l'influence ou du pouvoir.

Elle joue un rôle important dans la mise à l'échelle, car elle peut contribuer à susciter et à mobiliser le soutien et l'attention autour de la problématique à laquelle l'innovation apporte une réponse. À l'inverse, la politique peut entraîner une perte de priorité ou susciter une opposition à cette problématique. Il existe également des risques liés aux transitions politiques et aux changements de gouvernement.



Pouvoir

La capacité ou l'aptitude à diriger ou à influencer le comportement d'autrui ou le cours des événements.

Certains pouvoirs sont évidents, comme la capacité à mettre en œuvre des mesures politiques, tandis que d'autres peuvent être moins visibles, comme le pouvoir d'influencer d'autres acteurs pour qu'ils acceptent ou rejettent un changement.

La connaissance des dynamiques de pouvoir est une ressource essentielle pour la mise à l'échelle. Elle nécessite des relations étroites avec divers acteurs de l'écosystème et une solide compréhension du contexte historique, culturel et économique.

2

Caractéristiques du système éducatif



Le système éducatif est un écosystème à part entière qui s'inscrit dans l'écosystème plus large d'un lieu donné et fonctionne à plusieurs niveaux, depuis les institutions nationales jusqu'aux salles de classe en passant par les associations de parents d'élèves.

Comprendre le système éducatif, tant sur le papier que dans la pratique, est essentiel pour étendre les innovations en matière d'éducation. Même si l'objectif n'est pas l'institutionnalisation, les innovations sont tout de même susceptibles d'interagir avec de multiples niveaux et acteurs du système.

Parmi les éléments clés du système éducatif susceptibles de constituer des obstacles à la mise à l'échelle s'ils sont négligés, on peut citer :

1. **Calendriers scolaires** : quand ont lieu les vacances scolaires ? Quand se déroulent les périodes d'examens ? En quoi les emplois du temps varient-ils d'une région à l'autre, voire d'une école à l'autre ?

2. **Effectifs** : y a-t-il suffisamment d'enseignants dans les écoles ? Les enseignants dispensent-ils les matières pour lesquelles ils ont été formés ? Y a-t-il beaucoup d'enseignants sous contrat à durée déterminée susceptibles de changer d'établissement l'année suivante ?

3. **Administration** : comment la politique éducative est-elle mise en œuvre ? S'agit-il d'une approche descendante émanant d'un ministère national ou provient-elle d'un bureau régional ? Qui veille à ce que les écoles soient informées des nouvelles politiques ou des nouveaux programmes éducatifs ?

4 **Types d'établissement scolaire** : dans de nombreux contextes, le système éducatif se compose d'un ensemble de plus en plus diversifié d'établissements publics, privés, confessionnels et d'autres types d'écoles. Avec quels types d'établissement votre programme travaille-t-il ? Qui supervise quels établissements ? Où les communautés envoient-elles leurs enfants à l'école ?

5 **Allocation et versement de fonds** : comment les budgets de l'éducation sont-ils alloués et à quel niveau ? Comment les fonds sont-ils versés et à quelle fréquence ? Les versements sont-ils effectués dans les délais et dans leur intégralité ? Existe-t-il des difficultés liées aux processus de paiement susceptibles d'avoir un impact sur la mise à l'échelle ?

6 **Implication des parents et de la communauté** : qui participe à la gouvernance des écoles ? Qui n'y participe pas ? Quelles possibilités s'offrent à la communauté pour s'impliquer dans la structure de l'école, le programme scolaire ou les activités ?

7 **Infrastructures** : quelle est la qualité des bâtiments scolaires et des autres infrastructures éducatives ? Les écoles disposent-elles de ce dont elles ont besoin pour mettre en œuvre le programme ? Existe-t-il des problèmes d'infrastructure qui rendent l'accès à l'école difficile ou dangereux pour certains élèves ? Quelles en sont les conséquences sur la composition des participants au programme ?

Demande communautaire et société civile



« Un élément essentiel de la conception axée sur la mise à l'échelle consiste à élaborer des programmes et des politiques que les élèves, les parents ou les enseignants souhaitent réellement — et non pas simplement ce dont les gouvernements, les responsables de la mise en œuvre ou les bailleurs de fonds pensent qu'ils ont besoin.

Les approches participatives garantissent non seulement des interventions mieux adaptées, mais suscitent également l'adhésion et permettent de mobiliser les acteurs clés nécessaires pour soutenir et pérenniser la mise à l'échelle. »

Perlman Robinson, J., Winthrop, R., McGivney, E. (2016) Millions Learning : Scaling Up Quality Education in Developing Countries, p. 57

Il est important d'impliquer les acteurs de la société civile dans la mise à l'échelle de manière authentique et de veiller à ce que cette collaboration repose sur un intérêt commun durable ou un engagement en faveur du changement auquel la mise à l'échelle de votre innovation peut contribuer.

Mentalités, comportements et normes sociales

La mise à l'échelle d'une innovation nécessite souvent de s'intéresser aux croyances, aux pratiques et aux normes des personnes. Cela peut inclure des a priori considérés comme allant de soi concernant des concepts tels que la « scolarité », la « capacité d'apprentissage » et la « marginalisation ». Lorsque l'on réfléchit à l'environnement au sens large, il est utile de prendre en compte les mentalités, les comportements et les normes sociales dominants en matière d'éducation qui influencent les évaluations, les décisions et les pratiques quotidiennes des individus – et qui peuvent influencer la manière dont la mise à l'échelle s'opère.

ÉTATS D'ESPRIT	COMPORTEMENTS	NORMES SOCIALES

Ensemble bien établi d'attitudes ou de croyances d'une personne qui détermine sa façon de penser.

Les individus peuvent avoir des mentalités spécifiques concernant les objectifs de l'éducation, susceptibles d'influencer la valeur qu'ils accordent à une innovation. Par exemple, si les parties prenantes considèrent principalement que l'éducation a pour but de préparer les élèves au monde du travail, elles risquent de ne pas être convaincues par une innovation axée sur l'apprentissage par le jeu. Il est important de comprendre cette mentalité afin de pouvoir établir, auprès de ces parties prenantes, le lien entre l'apprentissage par le jeu et le développement des compétences futures.

Les mentalités sont complexes, personnelles, tenaces et se développent sur le long terme. Cela les rend difficiles à changer. Pour les groupes qui s'attachent à déployer à grande échelle un changement particulier de croyances ou de mentalités, il est important de comprendre d'abord les mentalités individuelles, puis d'interagir avec les personnes concernées à l'aide d'exemples pertinents et de liens avec leurs expériences. Il est également important que ceux qui s'engagent dans ce déploiement à grande échelle soient conscients de la manière dont leurs propres croyances et mentalités façonnent leur travail, et qu'ils soient ouverts à l'idée de faire évoluer leurs propres croyances.



Les comportements désignent la manière dont une personne agit ou se conduit.

Alors que les mentalités concernent la façon dont les individus **pensent**, les comportements concernent ce que les gens **font.** Ils peuvent inclure des actions régulières, comme des pratiques quotidiennes, ou des actions plus inattendues qui surviennent lorsque les gens sont confrontés à un changement ou à de nouvelles situations.

Comprendre les comportements est essentiel pour la mise à l'échelle, car ce que les gens disent et ce qu'ils font ne coïncident pas toujours. L'observation spécifique des comportements peut en révéler beaucoup sur ce qui fonctionne ou non dans le cadre de la mise à l'échelle, et sur d'autres phénomènes qui pourraient être à l'œuvre. Par exemple, de nombreux programmes organisent des sessions de formation pour les enseignants, puis effectuent un suivi auprès de ces derniers pour voir comment ils adoptent les nouvelles pratiques. Alors que de nombreux enseignants déclarent (et croient sincèrement) avoir modifié leurs pratiques, l'observation en classe peut révéler qu'en réalité, beaucoup d'entre eux enseignent de la même manière qu'auparavant : leur état d'esprit a peut-être changé, mais leurs actions, elles, n'ont pas suivi. Il est important de comprendre cela, car même si la formation a bien eu lieu, elle risque de ne pas avoir d'impact si elle ne se traduit pas par des pratiques différentes en classe.

L'analyse de ces comportements — et de leurs liens avec les mentalités et les normes — est essentielle pour évaluer la manière dont les différents acteurs réagissent au processus de déploiement à grande échelle.



Les normes sociales sont les règles ou attentes communes concernant la manière dont une personne doit se comporter au sein d'un groupe ou d'une société.

Les normes sociales sont des combinaisons complexes de croyances et de comportements historiques, culturels, économiques, religieux et autres. Elles ne concernent pas seulement l'individu, mais aussi la société dans son ensemble, ainsi que la manière dont un individu est habilité à agir au sein de cette société.

Les normes sociales peuvent jouer un rôle important dans la mise à l'échelle, mais elles ne sont pas toujours évidentes ni explicitement identifiées ; c'est pourquoi une connaissance approfondie du contexte et un engagement auprès d'un large éventail de parties prenantes sont essentiels. Tous les acteurs ne sont pas influencés par les mêmes normes sociales ; il est donc important de prendre le temps d'écouter et de tirer des enseignements des expériences des autres. Par exemple, un programme de mise à l'échelle exigeant des enseignants qu'ils restent après les cours deux fois par mois pour suivre une formation professionnelle peut sembler une bonne idée ; mais après avoir consulté des enseignantes et constaté que cette approche soulève des difficultés liées aux normes sociales concernant le retour tardif à la maison, il peut s'avérer nécessaire d'adapter le calendrier du programme.

Tout comme les mentalités et les comportements, les normes sociales sont profondément ancrées, complexes et difficiles à changer.



S'adapter aux changements contextuels

Contextualisation et adaptation



Contextualisation

La contextualisation consiste à adapter une innovation ou une approche éducative afin de la faire correspondre aux spécificités d'une dynamique propre à un lieu, une population et/ou un moment donné. L'ampleur de la contextualisation nécessaire (et le temps qu'elle requiert) lors du transfert d'une innovation existante vers un nouveau contexte est souvent sous-estimée.

La contextualisation nécessite souvent à la fois des changements superficiels (par exemple, traduire les supports existants dans la langue locale ou les aligner sur les normes d'apprentissage gouvernementales) **et des changements en profondeur** (par exemple, évaluer dans quelle mesure le contenu des supports devra être modifié pour s'aligner sur les normes et valeurs culturelles locales).

Le suivi de ces changements permet non seulement aux équipes chargées de la mise à l'échelle d'évaluer si et comment ceux-ci fonctionnent — et si la contextualisation modifie l'impact escompté —, mais il peut également fournir des informations importantes sur les aspects d'équité de l'innovation, et sur les éléments du modèle qui sont essentiels à l'impact et ne doivent PAS être adaptés.

S'adapter aux facteurs contextuels

« Les approches éducatives efficaces ont plus de chances de s'implanter et de se généraliser lorsqu'elles s'alignent sur les priorités nationales. La généralisation nécessite une certaine aptitude à l'opportunisme : ne pas être lié par une stratégie rigide, mais suffisamment flexible pour tirer parti des opportunités qui se présentent. »

Winthrop, Perlman Robinson, McGivney, (2016) Millions Learning : Développer une éducation de qualité dans les pays en développement

Le contexte général évolue constamment, d'une manière qui peut soit entraver, soit favoriser la mise à l'échelle. Cela signifie qu'il ne suffit pas d'examiner l'impact potentiel de l'écosystème sur la mise à l'échelle uniquement au début du processus ; au contraire, la mise à l'échelle nécessite un processus CONTINU consistant à surveiller l'environnement, à réfléchir à ses implications et à adapter votre stratégie de mise à l'échelle en conséquence.

Ce n’est pas chose aisée, car les facteurs contextuels échappent souvent au contrôle des équipes de projet et changent fréquemment. Il s’agit néanmoins d’une pièce essentielle du puzzle de la mise à l’échelle. Vous ne pourrez peut-être pas modifier le contexte général, mais vous pouvez y intégrer stratégiquement vos efforts de mise à l’échelle au fur et à mesure que vous avancez dans votre travail !

Il peut être utile de **faire la distinction entre, d’une part, les facteurs favorables ou contraignants de l’environnement et, d’autre part, les opportunités ou obstacles soudains et temporaires.** Bien que cette différence puisse sembler subtile, elle est importante. Les facteurs favorables et contraignants sont des caractéristiques à long terme d’un système dont la mise à l’échelle devra tenir compte. En général, ils ne peuvent être ni évités ni ignorés. Les opportunités et les obstacles sont des changements inattendus qui surgissent dans l’environnement et qui nécessiteront de réagir (ou d’en tirer parti) en temps réel, ainsi que d’adapter votre plan de mise à l’échelle en conséquence.

Découvrez les termes ci-dessous.



Environnement propice

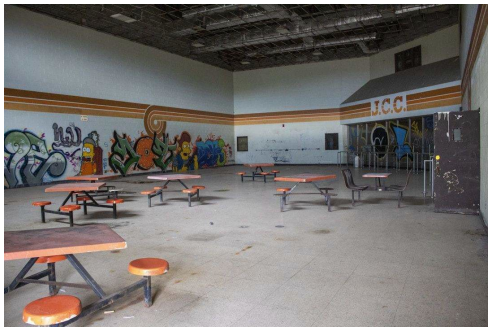
Les facteurs favorables sont **des aspects de l’écosystème éducatif ou de l’entourage au sens large qui peuvent faciliter la mise à l’échelle.** Ils sont (pour la plupart) systématiquement présents



Domaine d'opportunités

Les domaines d'opportunités sont **des moments spécifiques et** éphémères **qui, s'ils sont bien exploités, offrent la possibilité d'accélérer la mise à l'échelle.**

Il peut s'agir de l'arrivée au



Contraintes contextuelles

Tout comme il existe des facteurs contextuels susceptibles de favoriser la mise à l'échelle, il en existe d'autres **qui peuvent la limiter ou créer des difficultés**.



Obstacles

Les obstacles sont **des défis ou des résistances spécifiques et limités dans le temps qui surgissent au cours du processus de déploiement** et qui nécessitent une réponse agile ou une adaptation pour y remédier ou les atténuer.

Parmi les exemples d'obstacles liés à un délai, on peut citer des élections imprévues, des grèves

Récit : s'adapter à l'évolution du contexte lié à la pandémie de COVID-19



En 2020, la pandémie de COVID-19 a entraîné des fermetures d'écoles généralisées ; cela a contraint de nombreuses initiatives éducatives participant au projet de recherche KIX de ROSIE au sein du GPE à s'adapter rapidement.

Certaines initiatives, dont les innovations reposaient sur l'utilisation d'appareils d'apprentissage numériques au sein des écoles, **ont** plutôt **opté pour l'impression de leurs supports pédagogiques et ont aidé les animateurs pédagogiques à se rendre au domicile des élèves** pour leur remettre ces documents, ou ont diffusé des cours sur des stations de radio. D'autres équipes ont modifié leurs programmes de formation des enseignants en adaptant le contenu, en réduisant le nombre d'heures de présence, en proposant des sessions en ligne asynchrones et synchrones pour faciliter la tâche d'enseignement, et en développant et déployant des vidéos d'information et des listes de contrôle pour guider le travail des enseignants en l'absence de mentorat en présentiel.

Une fois les écoles rouvertes, les équipes ont dû s'adapter et s'ajuster à nouveau. Par exemple, une initiative a dû **investir des fonds supplémentaires pour remettre à neuf les serveurs Internet, les ordinateurs et les tablettes dans les écoles participantes dès le retour des élèves en classe.** En effet, la maintenance des TIC n'avait pas été budgétisée et le matériel était tombé en panne pendant les fermetures d'écoles. Plusieurs équipes ont signalé que les enseignants, soudainement épuisés et submergés par les besoins socio-émotionnels des élèves, étaient incapables de s'engager dans des formations pédagogiques ou l'adoption de nouvelles pédagogies. Une équipe a constaté un intérêt accru pour son outil d'évaluation des acquis, car les parties prenantes ont commencé à remarquer une perte d'acquis due aux fermetures d'écoles, et ce sujet est devenu une priorité absolue.

Savoir quand accélérer et quand ralentir

Domaines d'opportunités

La mise à l'échelle n'est pas une marche en ligne droite ; parfois, les progrès ralentissent jusqu'à s'arrêter, et parfois, ils avancent à grands pas. Comme vous l'avez entendu dans la vidéo, être prêt à tirer parti des nouvelles opportunités de progrès est un aspect essentiel de la mise à l'échelle. Ces « domaines d'opportunités » **surgissent souvent de manière inattendue ou lors de périodes de changement soudain** — comme lorsqu'un nouveau gouvernement modifie sa politique, qu'une équipe rencontre par hasard des décideurs clés, ou qu'une crise fait naître un besoin nouveau (ou accru) d'innovation. S'il est difficile de planifier l'inconnu, vous pouvez veiller à **surveiller en permanence le contexte à la recherche d'opportunités potentielles et préparer votre équipe** à les saisir le moment venu. Ainsi, l'agilité et la vigilance sont récompensées !

Trop d'innovations percutantes ne parviennent pas à se développer à grande échelle parce que les équipes concernées laissent passer ces domaines d'opportunité : soit parce qu'ils ne les ont pas remarqués, soit parce qu'ils n'étaient pas prêts à agir, soit parce qu'ils s'accrochaient trop fermement à leur plan initial. **Pour saisir ces domaines d'opportunité, il faut savoir de quelles données vous disposez,** comment les reformuler et les présenter, et maintenir un haut degré de flexibilité interne — car il est peu probable que de nouvelles opportunités correspondent exactement à ce que vous faites déjà.

Cela ne signifie pas pour autant que vous deviez réagir à chaque changement de contexte ou changer constamment de cap. **Il faut trouver un équilibre.** Il est essentiel de définir clairement l'impact que vous souhaitez créer à grande échelle, ce que vous êtes prêt à adapter par rapport à ce que vous ne voulez pas, et comment votre innovation ou votre idée peut contribuer à un objectif nouveau ou réajusté. Cet état d'esprit axé sur la mise à l'échelle peut vous aider à déterminer quand un pivot vers une nouvelle opportunité risque d'être une distraction, et quand il peut au contraire ouvrir une nouvelle voie.

Comment gérer les compromis et les imprévus lors de la mise à l'échelle

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo :

Brad Olsen: On parle souvent de la mise à l'échelle comme d'un processus itératif non linéaire, qui doit évoluer en temps réel en fonction des informations reçues, de l'évolution des circonstances et des chocs externes subis par le système. Mais c'est plus facile à dire qu'à faire. Alors, comment recommanderiez-vous aux équipes chargées de la mise à l'échelle de décider s'il est temps ou non de changer de cap, voire d'envisager de réduire l'échelle ou de s'orienter vers autre chose ?

Larry Cooley: On ne peut pas changer constamment de cap sur tous les aspects. Il est donc important d'avoir des critères permettant de déterminer quand il est temps de changer de cap et ce qu'un tel changement implique. Si vous êtes chercheur, vous vous dites : « Bon, on a appris quelque chose, peut-être qu'on abandonne tout ça et qu'on passe à autre chose. » Mais le coût d'opportunité d'un changement permanent n'est pas négligeable non plus. Ainsi, de nombreux petits changements de cap sont non seulement inévitables, mais souhaitables. Pour les grands pivots, il devrait y avoir un seuil assez élevé. Les changements de cap les plus importants que je connaisse sont survenus soit à la suite d'un changement de régime politique, soit en raison de l'un de ces grands facteurs externes qui s'est soudainement manifesté d'une manière qui n'avait pas été anticipée.

Brad Olsen: Lorsque le système subit un choc externe important, les équipes chargées de la mise à l'échelle ont-elles tendance à considérer qu'il s'agit d'une nouvelle opportunité et qu'elles devraient abandonner ce qu'elles faisaient pour la saisir ?

Larry Cooley: À vrai dire, je pense qu'elles devraient effectivement y voir une nouvelle opportunité. La mise à l'échelle s'apparente davantage à un changement de politique. Il existe des domaines d'opportunités. Vous pouvez frapper à la porte pendant cinq ans sans qu'elle ne bouge. Tout à coup, il se passe quelque chose, la porte s'entrouvre. Si vous êtes prêt, vous enfoncez la porte et vous avancez. Sinon, le temps de vous organiser, la porte sera à nouveau fermée. J'ai donc constaté que les opportunités de mise à l'échelle fonctionnent ainsi : un événement survient, généralement dans l'environnement extérieur, mais pas toujours. Il se produit quelque chose qui crée une véritable occasion d'avancer dans une direction susceptible d'améliorer la situation. Et si vous êtes prêt à agir, c'est le moment : vous passez à l'action sans tarder. Si, à ce moment-là, vous devez encore commencer à mener les recherches nécessaires, l'occasion aura disparu lorsque vous serez prêt. Je pense donc que les personnes qui voient une opportunité et la saisissent ont raison.

Mise en pause ou arrêt de la mise à l'échelle

Il arrive parfois que les conditions du contexte général évoluent d'une manière qui rend impossible la poursuite de la mise à l'échelle pendant un certain temps. Cela peut résulter d'événements anticipés, tels que des transitions politiques, ou d'événements imprévus, comme une catastrophe naturelle. **Des changements peuvent survenir au niveau des partenaires ou de la communauté**, entraînant une interruption des activités, ou au niveau de la classe, rendant la mise à l'échelle impossible. Dans d'autres cas, **il peut devenir de plus en plus évident que l'innovation n'est pas adaptée** à un contexte particulier (du moins à ce stade). Dans ces circonstances, il est important de garder à l'esprit que la mise à l'échelle n'est pas une fatalité ; il est peut-être temps d'envisager de suspendre l'effort de mise à l'échelle, de réduire son ampleur ou de passer à autre chose.

Par exemple, une équipe chargée de la mise à l'échelle s'est rendu compte qu'**un changement au niveau du contexte politique dans une région l'a obligée à réorienter ses activités :** au lieu de se concentrer sur la mise en œuvre de l'innovation dans de nouvelles écoles, **elle a dû se consacrer à** l'étude de la manière dont celle-ci était réalisée dans les écoles existantes. Elle n'a pas arrêté son travail, mais l'a recentré différemment.

Dans un autre cas, une équipe chargée de la mise à l'échelle s'est rendu compte que le partenariat qu'elle avait établi ne fonctionnait pas comme prévu et que, par conséquent, **l'innovation n'avait pas l'impact escompté sur les apprenants et les familles.** Après une réflexion collective fondée sur des données,

l'équipe a décidé de réduire la portée de cette voie de développement et d'identifier une approche alternative. Dans un troisième cas, une équipe était en train de mettre en œuvre sa stratégie de mise à l'échelle lorsqu'une catastrophe naturelle s'est produite. Consciente que la mise à l'échelle **de l'innovation n'était plus une priorité pour le gouvernement ni pour les communautés locales** (car celles-ci avaient d'autres préoccupations plus pressantes), l'équipe a suspendu l'innovation et a choisi de s'associer au gouvernement dans le cadre des efforts d'intervention d'urgence visant à permettre aux enfants de continuer à apprendre pendant la crise climatique.
Une telle décision a non seulement favorisé la continuité de l'apprentissage des enfants, mais a également renforcé le respect de la communauté envers l'organisation (une forme de capital qui lui sera profitable lorsqu'elle reprendra la mise à l'échelle).

Ces cas soulignent l'importance de **s'adapter au contexte global dans le cadre de la mise à l'échelle**. Parfois, cela implique de tirer parti de « domaines d'opportunité » pour accélérer la mise à l'échelle de manière ambitieuse ; d'autres fois, cela signifie reconnaître que la mise à l'échelle doit être suspendue ou ralentie.

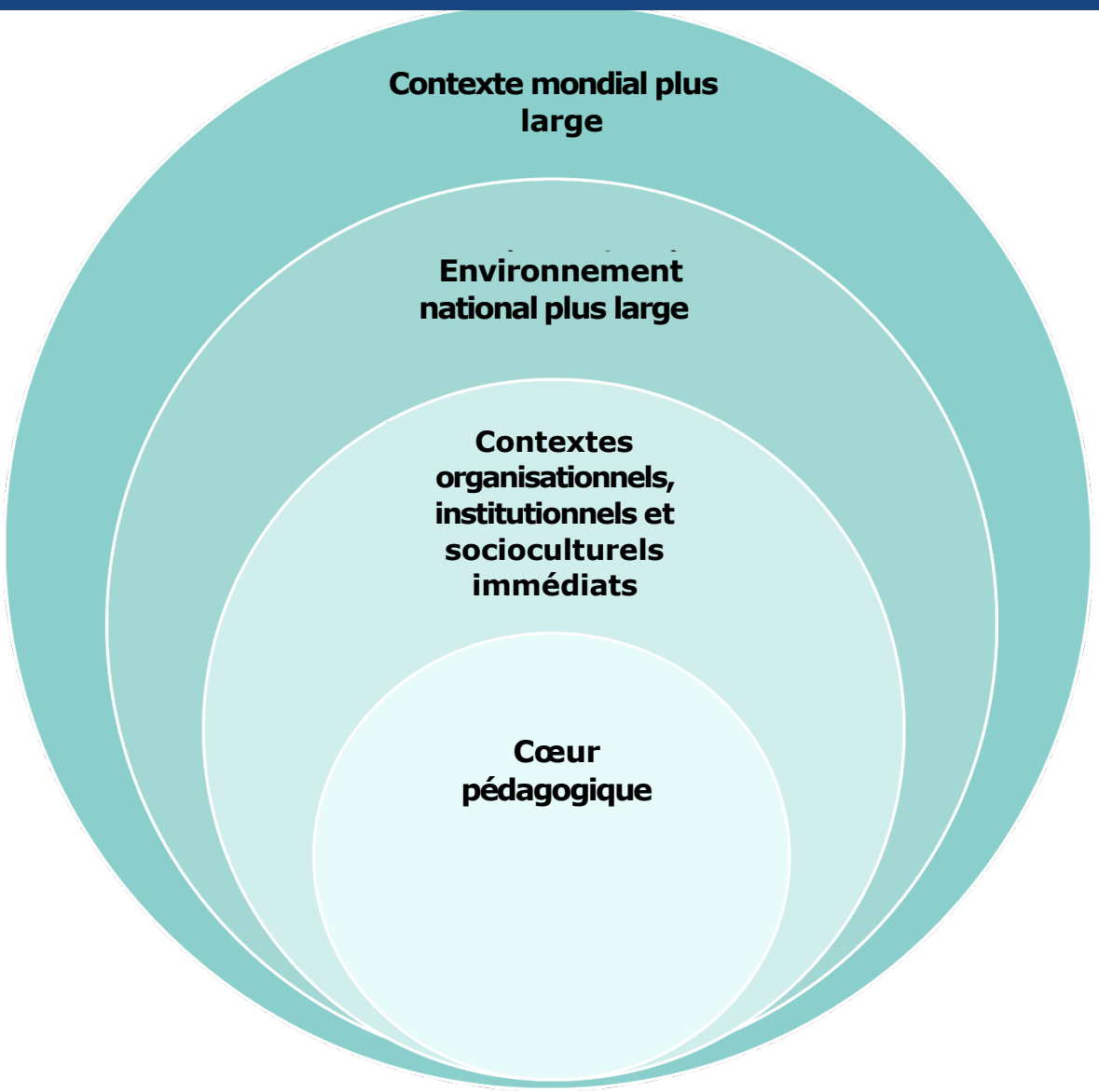
Lectures complémentaires

« Que faire lorsque le moment n'est pas propice à la mise à l'échelle », par Larry Cooley et Molly Curtiss Wyss

ALLER À L'ARTICLE

Réfléchir au contexte général

Prendre en compte les différents niveaux contextuels



Quels facteurs du contexte mondial et/ou national plus large devez-vous prendre en compte lorsque vous envisagez une mise à l'échelle ? Y a-t-il des aspects liés à l'équité que vous pourriez vouloir prendre en compte ?

Réfléchissez, puis rédigez votre réponse dans le fichier PDF ci-joint.

Je pense que…

Quels facteurs liés au contexte culturel immédiat et/ou au cœur même de l'enseignement devez-vous prendre en compte lorsque vous réfléchissez à la mise à l'échelle ? Y a-t-il des aspects liés à l'équité que vous pourriez vouloir prendre en compte ?

Réfléchissez, puis rédigez votre réponse dans le fichier PDF ci-joint.

Je pense que…

Quels sont les changements potentiels qui pourraient survenir dans l'environnement (à quelque niveau que ce soit) et avoir un impact sur la mise à l'échelle ? Par exemple, des élections à venir, la conjoncture économique, de nouvelles réformes éducatives, etc.

Réfléchissez, puis rédigez votre réponse dans le fichier PDF ci-joint.

Je pense que…

Comment devriez-vous adapter votre innovation à mesure qu'elle est déployée dans de nouveaux environnements (contextualisation) ? Y a-t-il des aspects liés à l'équité que vous souhaiteriez prendre en compte ?

Réfléchissez, puis rédigez votre réponse dans le fichier PDF ci-joint.

Je pense que…

Facultatif : outils d'évaluation du contexte général

Vous souhaitez cartographier le contexte plus large de votre innovation ?

Les outils suivants peuvent être utilisés pour explorer les dimensions du contexte et les relations entre les acteurs. Vous n'êtes pas obligé d'utiliser tous ces outils, ni même aucun d'entre eux. Ils sont présentés ici à l'intention des équipes qui souhaitent disposer d'un outil pour orienter leurs discussions internes sur le contexte au sens large et ses parties prenantes. À l'instar d'autres outils de mise à l'échelle, il est recommandé de les utiliser de manière collaborative,
d'y revenir et de les mettre à jour périodiquement tout au long du processus de mise à l'échelle. Veillez à prendre en compte non seulement les changements qui se produisent dans l'environnement au sens large et leur impact sur la mise à l'échelle, mais aussi la manière dont la mise à l'échelle peut avoir un impact sur ce contexte !

N'oubliez pas que, compte tenu de l'importance de la transformation du système, la mise à l'échelle de votre innovation modifie le système en même temps que le système modifie votre approche de mise à l'échelle.



ExpandNet : évaluer le contexte et planifier des actions pour accroître les chances de réussite de la mise à l'échelle (page 16)

Cet outil analyse les différents environnements propices à la mise à l'échelle et aide les équipes à définir des attentes réalistes quant au rythme et à la portée de cette mise à l'échelle

ACCÉDER À L'OUTIL



Visible Network Labs : outil de cartographie des écosystèmes

Il s'agit d'un outil destiné aux équipes adoptant une approche systémique ou en réseau dans leur travail. En comprenant visuellement comment les entités d'un système sont interconnectées, interdépendantes et interagissent entre elles, vous pouvez identifier les moyens de faire évoluer le système vers les résultats améliorés et plus équitables que vous souhaitez.

ACCÉDER À L'OUTIL

Résumé du module 5

Impliquer l'entourage au sens large dans la mise à l'échelle

Dans ce module, nous avons examiné comment le contexte général peut influencer la mise à l'échelle.

À ce stade, vous devriez savoir…

- À quel point il est important d'identifier les facteurs favorables et les contraintes à la mise à l'échelle à plusieurs niveaux de l'écosystème — de la politique électorale à la demande communautaire en passant par la structure du système éducatif.
- Comment évaluer et réagir aux changements émergents au sein de l'écosystème — notamment en étant prêt à saisir les opportunités qui se présentent, à changer de cap lorsque des obstacles à la mise à l'échelle apparaissent, et à marquer une pause ou à réduire l'ampleur de l'initiative lorsque les conditions deviennent défavorables.

- Quel est le rôle de l'adaptation en tant qu'élément central de tout parcours de mise à l'échelle. Cela implique de contextualiser les composantes de l'innovation afin de mieux les adapter au contexte d'un lieu spécifique, tout en conservant les éléments fondamentaux indispensables à l'impact.

Dans ce module, vous avez réalisé les activités et réflexions suivantes :

- Réflexion sur l'entourage au sens large
- Exploration des acteurs et facteurs de l'entourage plus large qui ont un impact sur la mise à l'échelle

Discutez-en avec votre équipe

1. À quel niveau du contexte notre innovation bénéficie-t-elle d'un soutien ou rencontre-t-elle une opposition ?
2. Quels changements potentiels pourraient survenir dans l'entourage au sens large et avoir un impact sur la mise à l'échelle ?
3. Discutez de certains des facteurs et acteurs suivants, présents dans notre environnement particulier, qui auront une incidence sur la mise à l'échelle. À quoi ressemblent-ils, comment influencent-ils notre travail, comment peuvent-ils faciliter ou entraver la mise à l'échelle ?
   - Politiques, politiciens et pouvoir
   - Caractéristiques du système éducatif (et détails relatifs aux établissements scolaires)
   - Demande de la communauté et société civile
   - Mentalités, comportements et normes

Maintenant que nous avons abordé l’impact du contexte général sur la mise à l’échelle, nous allons voir comment la recherche et les données probantes peuvent être utilisées pour l’éclairer.

S'appuyer sur des études et des données factuelles pour éclairer la mise à l'échelle



DÉMARRER LE MODULE

Aperçu du module 6

S'appuyer sur des études et des données factuelles pour orienter la mise à l'échelle

Pour oeuvrer avec précision, il est nécessaire de collecter et d’utiliser les données appropriées. Les études sont essentielles pour évaluer en continu les progrès de la mise à l’échelle, comprendre si l’impact est maintenu à grande échelle, tirer des enseignements des adaptations et documenter les leçons afin d’éclairer les futures décisions de mise à l’échelle. Les études sur la mise à l’échelle sont généralement collaboratives ; ce module aborde donc non seulement les méthodes de recherche spécifiques à la mise à l’échelle, mais aussi les stratégies permettant de s’engager dans une étude collaborative et de partager les données et les résultats avec d’autres.

Objectifs d'apprentissage

1. Comprendre les différentes méthodes de recherche susceptibles de générer des données probantes pour éclairer la mise à l’échelle.

2. Réfléchir aux types d'étude qui seront nécessaires à différentes étapes du processus de mise à l'échelle, aux types de données requises pour répondre aux différentes questions, et à la manière dont les informations peuvent être analysées pour éclairer les décisions relatives à la mise à l'échelle.

3. Commencer à réfléchir aux informations dont vous aurez besoin pour prendre des décisions concernant votre travail de mise à l'échelle.

4. Réfléchir à la manière dont vous documenterez votre processus de mise à l'échelle, comment et quand vous partagerez les résultats de vos études, et qui sera impliqué dans ce processus.

Termes clés

- **La recherche** est l'étude systématique d'un phénomène ou d'une hypothèse par l'observation et l'analyse de données, dans le but de générer de nouvelles connaissances ou d'améliorer la compréhension. Ce processus comprend généralement la formulation de questions de recherche, la collecte systématique de données quantitatives et/ou qualitatives pertinentes, l'analyse et l'interprétation de ces données, ainsi que le partage des résultats.

- **L'étude en vue de la mise à l'échelle** vise à favoriser la réussite de la mise à l'échelle d'une innovation spécifique dans un contexte particulier. Les données sont collectées et analysées dans le but de répondre aux questions nécessaires pour éclairer et faire progresser le processus de mise à l'échelle de votre innovation dans ce cas précis.

Plan du module

- Définir les études en vue de la mise à l'échelle
- Tirer des enseignements de l’adaptation et de la contextualisation
- Quels types d'étude sur la mise à l’échelle menez-vous ?
- Comment diffusez-vous les résultats de vos études sur le développement à plus grande échelle ?
- Facultatif : outil de planification des études sur la mise à l’échelle et exemples concrets
- Trois exemples d'étude sur la mise à l'échelle
- Considérations relatives à l'équité dans le cadre du développement à plus grande échelle
- Modèles d'étude collaborative sur la mise à l'échelle
- Partage des études sur la mise à l'échelle avec les parties prenantes

Définir les études en vue de la mise à l'échelle

Études pour la mise à l'échelle

Qu'entend-on par « études » ?

Lorsque nous parlons d'études en général, nous faisons référence à l'étude systématique d'un phénomène ou d'une hypothèse par le biais de l'observation et de données factuelles, afin de générer de nouvelles connaissances ou d'approfondir la compréhension de ce phénomène.

Ce processus comprend généralement :

- L'identification d'un problème ou d'une question que l'on souhaite étudier
- L'élaboration de questions de recherche ou d'hypothèses rigoureuses à tester
- La conception d'instruments, d'outils et de procédures permettant de collecter les données nécessaires à l'étude de votre ou vos questions de recherche
- La collecte systématique de données quantitatives et/ou qualitatives pertinentes
- L'organisation, l'analyse et l'interprétation des données
- Synthétiser, rédiger et partager les résultats

- Élaborer de nouvelles questions de recherche à partir des enseignements tirés, en vue de la prochaine phase de collecte de données

Ceci n'est pas un effort ponctuel. Ces étapes s'inscrivent souvent dans un cycle, les résultats générant de nouvelles questions et suscitant de nouvelles investigations. Il est important de noter que le partage des résultats doit également se faire de manière continue avec les différentes parties prenantes, et non pas uniquement à la fin d'un projet de recherche.

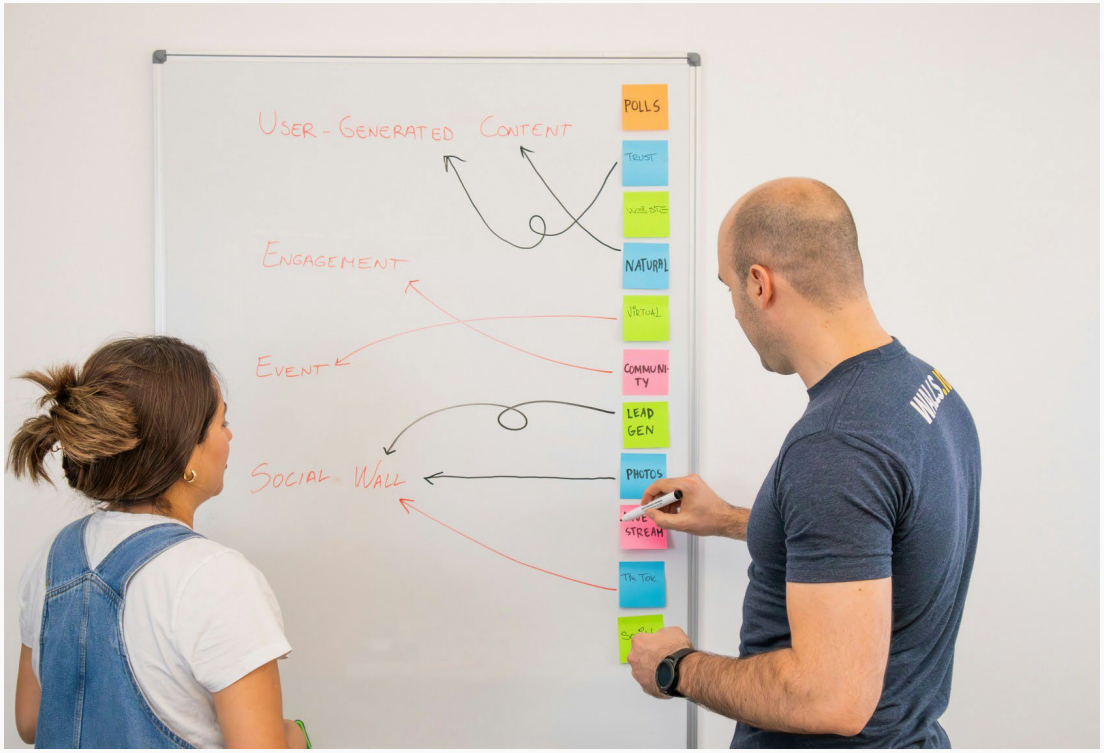


Les données et l'expérience montrent que la mise à l'échelle nécessite différents types d'étude et d'utilisation des données à différentes étapes du processus de mise à l'échelle : les besoins en informations évoluent, et les plans de recherche doivent donc s'adapter en conséquence. Cependant,
« relativement peu de projets de recherche ou de projets pilotes génèrent les informations essentielles nécessaires pour aller au-delà de la validation de principe et fournir une base permettant d'évaluer la capacité de mise à l'échelle, de rationaliser la mise en œuvre, d'étayer le plaidoyer et d'orienter la mise à l'échelle » (Cooley et Howard, 2019).

Cela souligne un principe clé de la recherche en matière de développement à grande échelle : **il ne s'agit pas uniquement d'évaluer l'impact du modèle.**

La mise à l'échelle nécessite également des informations et des données concernant :

- Si et comment le processus de mise à l'échelle se déroule — notamment si des progrès sont réalisés vers les objectifs de mise à l'échelle, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas au cours du processus, et quelles variations d'impact sont observées selon les zones géographiques, les établissements scolaires ou les populations
- Si les éléments clés de l'innovation sont préservés pendant la mise à l'échelle et quelles adaptations pourraient être testées pour améliorer l'innovation, son impact et/ou la stratégie de mise à l'échelle
- Les niveaux de soutien et d'adhésion des parties prenantes au niveau du système ; l'efficacité des stratégies actuelles visant à renforcer l'appropriation du projet et à surmonter les résistances parmi les parties prenantes
- Comment l'innovation se compare-t-elle à d'autres initiatives ou au statu quo en termes de coûts, d'efficacité, d'impact ou de processus ?
- Où les limites actuelles en matière de capacités et de ressources humaines entravent la mise à l'échelle et comment y remédier
- Comment les éléments clés du contexte général influencent-ils la mise à l'échelle ?

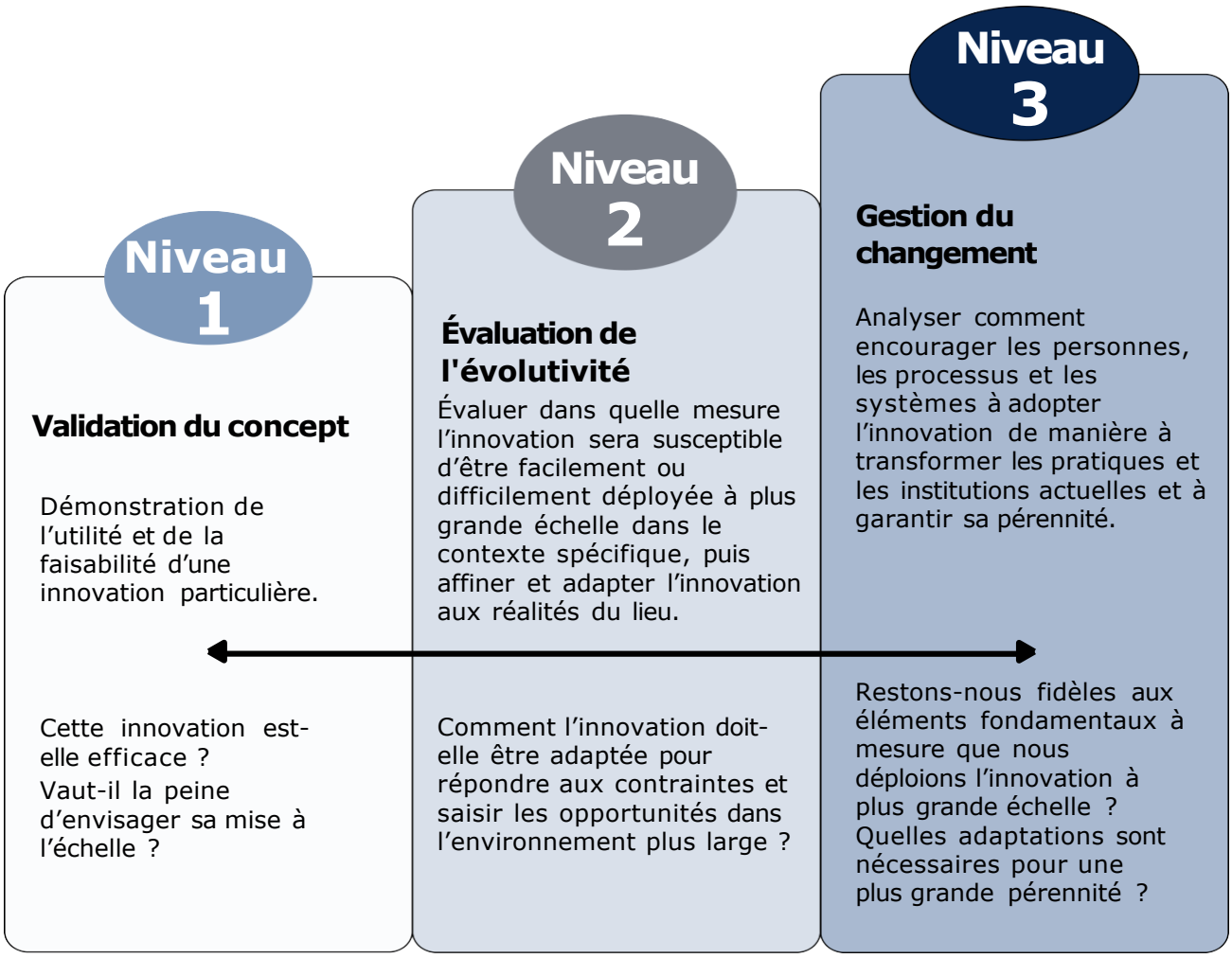


La mise à l'échelle comme apprentissage continu

L'étude ne doit pas être menée uniquement pour elle-même (ou parce que les bailleurs de fonds l'exigent). Elle ne doit pas non plus être menée uniquement dans le but de promouvoir le projet ou avec des résultats finaux déjà en tête. En effet, **l'objectif de l'étude pour la mise à l'échelle est de tester régulièrement les hypothèses, d'apprendre et d'utiliser les résultats** pour orienter une action améliorée. Cela nécessite d'être ouvert à des résultats surprenants (ou indésirables) ainsi qu'à des conclusions contradictoires ou déroutantes**,** et de s'en servir pour mieux comprendre et adapter l'effort de mise à l'échelle. L'étude doit toujours être guidée par la curiosité et par une **ouverture d'esprit face à la possibilité que la mise à l'échelle de l'innovation ne soit pas la bonne démarche.**

Différents types d'étude pour la mise à l'échelle

Cooley et Howard, ainsi que la communauté de pratique de la mise à l'échelle, suggèrent d'articuler la recherche sur trois niveaux distincts (mais qui se recoupent) :



Cliquez ci-dessous pour écouter Larry Cooley décrire les trois niveaux de montée en puissance.



Transcription audio : Bon, alors un type de données factuelles correspond à ce qu'on appelle ici le niveau 1, c'est-à-dire les informations relatives à la validation de principe. C'est le type de données factuelles auquel nous sommes le plus habitués : celles qui permettent de déterminer si quelque chose fonctionne. Elles proviennent généralement d'essais pilotes, d'évaluations d'impact ou d'essais contrôlés randomisés (ECR). Pour ce type d'évaluations, je dirais qu'en tant que communauté, nous sommes plutôt performants. On peut toujours faire mieux, mais on s'en sort plutôt bien. Le deuxième niveau correspond au type de données factuelles dont les décideurs ont besoin pour affiner ou simplifier les interventions, ou pour tester leur capacité à être mises à l'échelle. Il s'agit des essais pilotes de deuxième phase dont je parlais il y a un instant. Cela a fonctionné ici, mais est-ce que cela fonctionnerait ailleurs ? Cela a fonctionné à ce niveau de prix, mais est-ce que cela fonctionnerait à un autre niveau de prix ? Des questions de ce genre. Sur ce point, je pense que nous sommes moins performants. Le troisième niveau concerne le type d'informations dont les acteurs ont besoin pour mener concrètement le processus de mise à l'échelle : à mesure que nous passons à une plus grande échelle, l'intervention continue-t-elle à produire les résultats attendus ? Qu'en est-il des économies d'échelle ? Ces économies augmentent-elles ou diminuent-elles ? Comment devons-nous continuer à ajuster le modèle ou son déploiement afin de favoriser une amélioration continue ? Comment suivons-nous l'évolution de l'institutionnalisation ? Il s'agit là d'autres informations produites dans le cadre de la mise à l'échelle, mais je dirais que c'est pour ce dernier niveau que nous sommes les moins performants.

Maintenant que vous avez exploré les niveaux de recherche, testez vos connaissances en associant chaque scénario ci-dessous au niveau correspondant.

Données issues de tests préliminaires et finaux visant à déterminer si un nouveau programme de mathématiques contribue à l'amélioration des compétences en calcul

- ◯ Niveau 1 : Validation du concept
- ◯ Niveau 2 : Évaluation de l'évolutivité
- ◯ Niveau 3 : Gestion du changement

SUBMIT

Données qualitatives provenant d'enseignants qui mettent en œuvre un nouveau programme d'aptitudes à la vie quotidienne depuis trois ans, afin d'observer l'évolution de leur opinion sur ce programme au fil du temps

- ◯ Niveau 1 : Validation du concept
- ◯ Niveau 2 : Évaluation de l'évolutivité
- ◯ Niveau 3 : Gestion du changement

SUBMIT

Données qualitatives provenant de membres de la communauté et d'enseignants concernant l'adéquation culturelle d'un nouveau module du programme scolaire

- ◯ Niveau 1 : Validation du concept
- ◯ Niveau 2 : Évaluation de l'évolutivité
- ◯ Niveau 3 : Gestion du changement

SUBMIT

Données de rentabilité comparant deux modèles différents de programme de mentorat extrascolaire

- ◯ Niveau 1 : Validation du concept
- ◯ Niveau 2 : Évaluation de l'évolutivité
- ◯ Niveau 3 : Gestion du changement

SUBMIT

Données du processus examinant la manière dont les fonds sont répartis au niveau du district pour financer les allocations versées aux jeunes dans le cadre d'un nouveau programme national de mentorat

- ◯ Niveau 1 : Validation du concept
- ◯ Niveau 2 : Évaluation de l'évolutivité
- ◯ Niveau 3 : Gestion du changement

SUBMIT

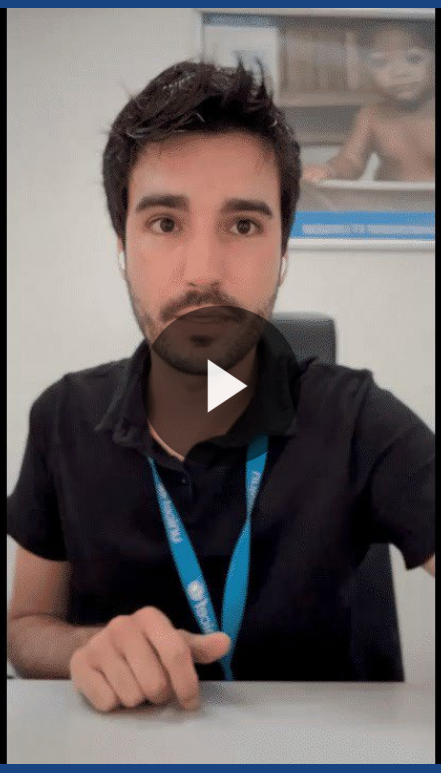
Données de rentabilité comparant deux modèles différents de programme de mentorat périscolaire

- ◯ Niveau 1 : Validation du concept
- ◯ Niveau 2 : Évaluation de l'évolutivité
- ◯ Niveau 3 : Gestion du changement

SUBMIT

Récit de mise à l'échelle : utiliser les données existantes

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription audio : Bonjour, je m'appelle Renauld Comba. L'un des éléments qui a particulièrement bien fonctionné pour le projet de *recherche Data Must Speak Positive Deviance* a été l'utilisation des ensembles de données administratives des ministères de l'Éducation — c'est-à-dire leurs données EMIS, leurs données d'examens ou tout autre ensemble de données dont ils disposent. Cela a particulièrement bien fonctionné parce que les ministères de l'Éducation consacrent chaque année des sommes considérables à la collecte de données, notamment de données de haute qualité, auprès de chaque établissement scolaire du pays. Certains de ces pays innovent même en utilisant des dispositifs CAPI, tels que des tablettes ou d'autres appareils électroniques, pour collecter ces données chaque année.

Dès le départ, l'équipe Data Must Speak a conçu cette recherche conjointement avec les ministères de l'Éducation, aussi bien avec de hauts responsables qu'avec du personnel technique, ainsi qu'avec des partenaires de développement et des syndicats. Et l'exploitation des ensembles de données existants a permis à ces parties prenantes de mieux comprendre le potentiel et la valeur de ces données. Il ne s'agit pas toujours uniquement de statistiques descriptives : l'économétrie peut également permettre de dégager des résultats utiles et pertinents pour l'élaboration des politiques. Ils sont ainsi en mesure de continuer à collecter ces données chaque année, tout en redoublant d'efforts pour garantir la qualité des données recueillies. Mais surtout, l'utilisation d'ensembles de données administratives favorise une plus grande appropriation de la recherche par le pays et le ministère avec lesquels nous travaillons. Ce sont leurs données, leurs conclusions et leurs actions qui permettront de traduire les résultats de cette recherche en mesures concrètes. Alors pourquoi ne pas exploiter plus souvent ces ensembles de données administratives ? Non seulement pour déployer à grande échelle les comportements et pratiques de déviance positive identifiés dans le cadre de la recherche Data Must Speak, mais aussi pour réfléchir à l'échelle optimale d'autres innovations et programmes qui fonctionnent dans un contexte et un pays donnés.

Lecture facultative :
le rôle de la recherche pour et sur la mise à l'échelle des innovations éducatives : note thématique de ROSIE

ALLER À L'ARTICLE

Mini-étude de cas : trois exemples d'études sur la mise à l'échelle

Exemples illustrant comment une innovation peut s'appuyer sur plusieurs types de recherche pour soutenir sa mise à l'échelle



Enseigner au bon niveau (TaRL)

Ces exemples sont tous tirés d'une même innovation, appelée « Enseigner au bon niveau » Teaching at the Right Level, ou TaRL.

L'enseignement au niveau adapté est une approche pédagogique de rattrapage qui aide les enseignants à identifier rapidement et régulièrement les compétences de base des élèves en lecture, écriture et calcul grâce à des évaluations rapides, puis à adapter et cibler leur enseignement pour répondre aux besoins d'apprentissage individuels de chaque élève.

Aujourd'hui, le programme TaRL est mis en œuvre dans de nombreux pays à travers le monde, notamment au Botswana, en Côte d'Ivoire et en Zambie.

Cette mini-étude de cas présente trois exemples d'études sur la mise à l'échelle menées par des équipes TaRL afin d'illustrer comment différents types de recherche peuvent être utilisés pour soutenir la mise à l'échelle d'une même innovation. En explorant ces exemples, réfléchissez aux différentes informations générées pour soutenir la mise à l'échelle du TaRL.



Niveau 1 : Validation du concept

Le TaRL a été initialement mis au point par Pratham en Inde. À partir de 2001, l'Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J□PAL□s'est associé à Pratham pour tester rigoureusement cette approche et a mené six essais contrôlés randomisés (ECR□portant sur différentes versions du TaRL mises en œuvre dans sept États indiens. Deux ECR ont également été menés sur des programmes inspirés du TaRL au Kenya et au Ghana. L'objectif initial était de démontrer l'impact du modèle sur l'amélioration des résultats d'apprentissage. Par la suite, l'objectif a évolué pour se concentrer sur la manière d'évaluer, d'adapter et d'affiner les modèles TaRL en vue d'une mise à l'échelle efficace et durable. Ces tests initiaux et ces améliorations constituent des exemples d'étude de la « validation du concept ».



Niveau 2 : Évaluation de l'évolutivité par des tests A/B

Au Botswana, la mise à l'échelle du programme TaRL repose sur un partenariat entre le ministère de l'Éducation et du Développement des compétences et l'ONG locale Youth Impact. Depuis 2016, le programme TaRL est passé d'un projet pilote de calcul dans une seule école à un programme de calcul et d'alphabétisation mis en œuvre dans plus de 20 % des écoles primaires de toutes les régions du pays.

L'un des facteurs clés du succès de la généralisation du programme TaRL au Botswana a été l'adaptation continue du modèle, fondée sur les données, grâce à l'utilisation de tests A/B. Les tests A/B constituent une méthodologie traditionnellement utilisée dans le secteur technologique, que Youth Impact a transposée au secteur social. Cette méthodologie répartit de manière aléatoire les participants entre plusieurs versions d'un programme ou d'une intervention — « traitement A » ou « traitement B » — et effectue des tests rapides de ces différentes options, ce qui permet une inférence causale afin de déterminer si une version améliore davantage les résultats escomptés que l'autre. Les tests A/B fournissent un retour d'information rapide, permettant une itération rapide également et une optimisation rentable des activités quotidiennes à l'aide d'indicateurs de réussite à court terme.

Par exemple, en 2020, Youth Impact a envisagé des tests A/B pour examiner le ratio mentors/enseignants, la fréquence des évaluations intermédiaires, les différentes façons de regrouper les élèves et le contenu des supports pédagogiques. L'objectif de ces tests n'est pas simplement d'étudier toutes les variations possibles, mais de déterminer la version la plus évolutive du TaRL pour l'avenir. Cette étude constitue donc un exemple d'« évaluation de l'évolutivité ».



Niveau 2 : Utiliser les données pour éclairer les décisions lors de la mise à l'échelle des changements dans l'éducation

Depuis 2019, le ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation (MENA) pilote le processus de test, de mise en œuvre, d'adaptation et de déploiement à grande échelle du Programme d'Enseignement Ciblé (PEC), une version en français du TaRL en Côte d'Ivoire. Ce processus a débuté par une phase pilote approfondie visant à identifier et à comparer les innovations efficaces pour améliorer les résultats d'apprentissage. Après avoir testé plusieurs innovations différentes et identifié le PEC comme la plus efficace, le MENA et une sélection de partenaires issus du secteur philanthropique ainsi que d'entreprises du secteur du chocolat et du cacao ont adapté et étendu le TaRL, passant de 50 écoles en 2018 à plus de 991 écoles en 2021, avec pour objectif final une mise en œuvre à l'échelle nationale. Dans le cadre de ce parcours, une étude de chiffrage a été menée afin d'éclairer les décisions concernant la portée et le rythme de la mise à l'échelle, ainsi que les aspects de l'approche – notamment ceux liés à la formation des enseignants – qui devaient être adaptés pour permettre une mise à l'échelle durable. Pour en savoir plus sur la manière dont ces données de chiffrage ont été utilisées, regardez la vidéo ci-dessous. Cette étude est un autre exemple d'étude de l'« évaluation de la capacité de mise à l'échelle ».

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Bonjour. Je suis Faustin Koffi et je viens de Côte d'Ivoire. Je travaille au ministère de l'Éducation nationale en qualité d'inspecteur général et je dirige également le laboratoire de mise à l'échelle en Côte d'Ivoire. Je voulais simplement vous raconter une petite histoire sur notre volonté de passer à l'échelle. Dans le cadre de l'approche de l'enseignement ciblé, notre objectif était de former tous les enseignants à cette approche. Compte tenu de la stratégie de formation adoptée, il était important pour nous de la revoir. En effet, la formation en cascade risquait non seulement d'entraîner une perte de qualité à mesure que nous formions davantage de personnes, mais surtout, le coût de la formation de l'ensemble des enseignants était prohibitif. L'État de Côte d'Ivoire ne pouvait absolument pas supporter le coût de cette formation. Après en avoir discuté avec nos partenaires, nous avons donc dû réduire considérablement le nombre de jours de formation, mais aussi adopter une autre stratégie : la formation hybride. En effet, lorsque nous avons effectué des simulations avec la formation hybride, le coût global de la mise à l'échelle s'élevait à 16 milliards, alors que la formation telle que nos partenaires nous la proposaient initialement coûtait à elle seule 23 milliards, voire davantage, sans même tenir compte des autres éléments entrant dans la mise à l'échelle.
Pour nous, il était donc essentiel d'effectuer une simulation afin de comprendre l'importance de ce facteur et la nécessité d'envisager les choses différemment lorsqu'on souhaite mettre une initiative à l'échelle. Merci.



Niveau 3 : Gestion du changement

En Zambie, le TaRL est connu sous le nom de « Catch Up ». Catch Up a d'abord fait l'objet d'un projet pilote mené par le ministère zambien de l'Éducation générale, avec le soutien de l'équipe politique de JPAL Afrique, ainsi que des organisations non gouvernementales Pratham, Innovations for Poverty Action Zambia, l'UNICEF Zambie, VVOB éducation pour le développement et ZESSTA. Lancé en 2016, le programme Catch Up est désormais présent dans plus de 6 400 écoles à travers le pays.

Dans sa phase actuelle, l'étude se concentre principalement sur la pérennité de l'approche TaRL dans le cadre de sa mise en œuvre par le gouvernement. Afin de soutenir une mise en œuvre durable de TaRL, le Busara Center for Behavioral Economics, TaRL Africa et VVOB ont conçu une étude visant à évaluer comment les convictions, les attitudes et les motivations des enseignants peuvent influencer l'apprentissage fondamental.

Cette étude utilisera diverses méthodes pour comprendre comment les convictions des enseignants influencent les pratiques en classe, et comment ces convictions peuvent faire partie des solutions visant à améliorer et à renforcer la qualité de la mise en œuvre de l'apprentissage fondamental. Cette étude examine comment favoriser un impact durable de l'approche TaRL ; elle constitue donc un exemple du troisième niveau de l'étude pour la mise à l'échelle, à savoir la « gestion du changement ».

Étude du processus de mise à l'échelle

Outre leurs projets d'études spécifiques, les équipes ont également documenté leur travail de développement à plus grande échelle à l'aide de rapports de réflexion, de listes de contrôle, de comptes rendus de réunions clés et d'autres sources de données, afin de garder une trace de ce qu'elles apprenaient sur le processus de développement lui-même.

Ces informations ont été utilisées lors de réunions de réflexion périodiques, au cours desquelles l'équipe chargée de la mise à l'échelle et un groupe diversifié de parties prenantes se sont réunies pour faire le point sur les progrès réalisés et identifier les domaines nécessitant des adaptations et des études supplémentaires.

Pour en savoir plus sur chacun de ces exemples, consultez les études de cas et les travaux de recherche suivants :

- Améliorer les compétences en lecture et en mathématiques des enfants à grande échelle en Côte d'Ivoire. L'histoire du déploiement du programme PEC

- S'adapter, innover et développer l'apprentissage fondamental : quatre leçons tirées du déploiement du programme « Teaching at the Right Level » au Botswana

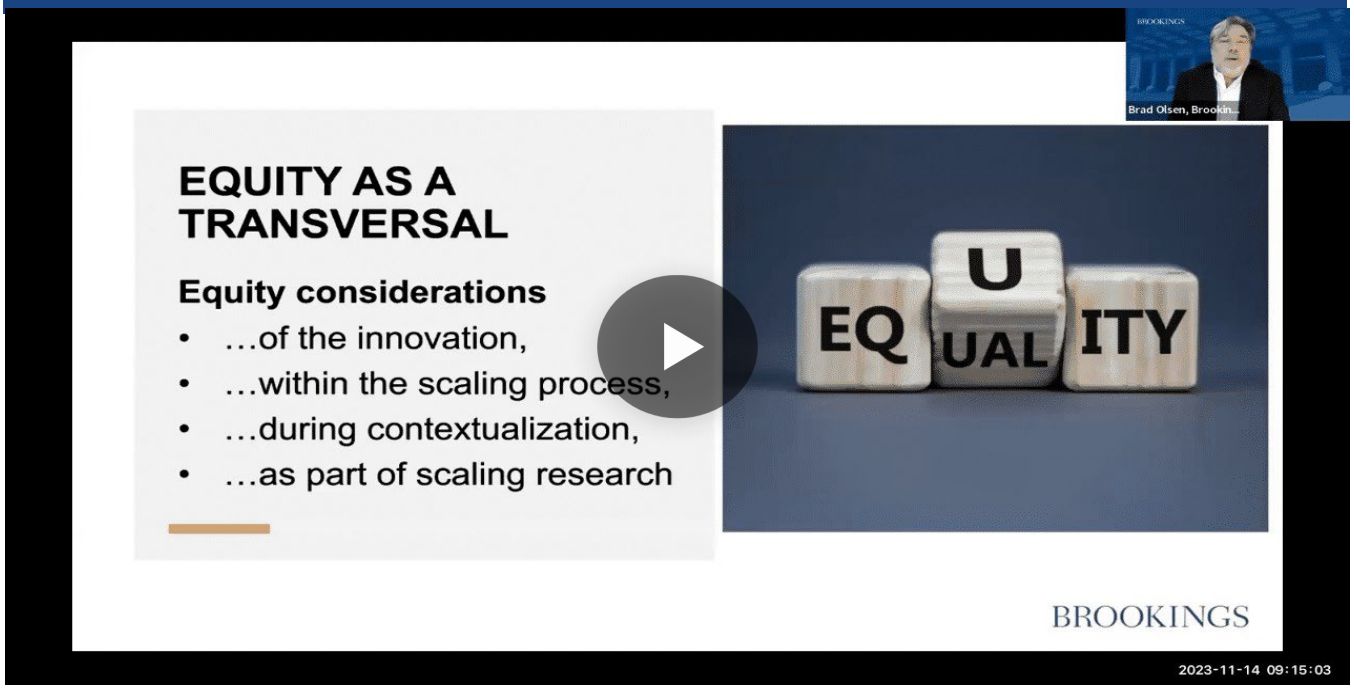
- Comment les convictions et les intentions des enseignants influencent-elles la mise en œuvre des pratiques pédagogiques en Zambie ?

- « Teaching at the Right Level »

L'équité dans les études sur la mise à l'échelle

À moins d'être directement incité à le faire, il peut s'avérer difficile (et chronophage) de collecter les données pertinentes nécessaires pour étudier de manière explicite la question de l'équité lors de la mise à l'échelle. Or, pour beaucoup, **l'équité est un élément essentiel de la réussite de la mise à l'échelle et des études sur ce sujet**. Il est donc important de mettre l'équité au premier plan et de réfléchir proactivement à la manière d'intégrer les dimensions de l'équité dans les questions de recherche, la conception de l'étude, la collecte et l'analyse des données, ainsi que dans les activités de partage des données et de réflexion.

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : On ne peut pas parler de mise à l'échelle sans aborder la question de l'équité, et l'une des choses que nous avons constatées, c'est que les considérations liées à l'équité perdent de leur importance lorsque celle-ci est considérée comme un sujet à part entière ou comme une simple dimension du travail. Au contraire, nous pensons que l'équité doit être intégrée à tous les aspects de la mise à l'échelle. C'est un peu comme un ruban qui serpente entre tous les arbres d'une forêt. Nous pouvons envisager les considérations d'équité dans le cadre de la mise à l'échelle selon quatre dimensions différentes. L'une d'entre elles est que l'innovation elle-même peut être conçue dans un souci d'équité. Une deuxième dimension concerne le fait que le travail de mise à l'échelle proprement dit peut accorder la priorité aux considérations d'équité. En d'autres termes, à mesure que la mise à l'échelle progresse, comment les différents résultats en matière d'équité évoluent-ils au fil du temps ? Certaines considérations d'équité peuvent s'accentuer, d'autres peuvent s'atténuer. Troisièmement, lorsqu'une innovation qui a fait ses preuves dans un lieu donné est adaptée à un nouveau contexte, l'équité doit être repensée. L'équité dépend toujours du contexte ; ainsi, les dimensions liées à l'équité dans un contexte donné n'ont pas toujours la même signification dans un autre. Enfin, quatrièmement, lorsque les chercheurs participent aux travaux parallèlement à la mise à l'échelle afin de mieux comprendre les effets de celle-ci sur différentes sous-populations et les adaptations à apporter au cours du processus, nous pensons qu'il est extrêmement important d'accorder la priorité à l'équité. Cela implique de collecter des données sur les sous-populations. Cela signifie mener des recherches axées sur l'équité. Cela signifie s'appuyer sur la recherche en matière d'équité dans le cadre de la mise à l'échelle afin de renforcer la visibilité de l'équité en tant que thème transversal majeur.

Considérations en matière d'équité

Pour quelles données avez-vous besoin de comprendre les enjeux d'équité liés à votre mise à l'échelle ?

Collectez-vous actuellement des données désagrégées (ou désagrégez-vous les données que vous avez déjà collectées) de manière à pouvoir répondre à vos questions sur l'équité et l'inclusion ?



L'étude examine-t-elle les questions de variabilité, c'est-à-dire la manière dont la mise en œuvre, l'adaptation et les effets du développement à plus grande échelle diffèrent selon les zones géographiques ou les populations ?

Étant donné que les effets d'une innovation (c'est-à-dire son impact) peuvent varier selon les sous-populations à mesure que l'innovation se généralise, comment capturez-vous et mesurez-vous cela en termes d'équité ? Quels aspects de cette variabilité recherchez-vous ? Quels éléments négligez-vous ?



Les points de vue et les expériences des groupes marginalisés ou sous-représentés seront-ils pris en compte dans la collecte et l'analyse des données ? Ces groupes pourront-ils prendre connaissance de vos conclusions au fur et à mesure afin de confirmer ou d'infirmer vos interprétations (ce que l'on appelle les « vérifications par les membres »?

À qui appartiendront ces données ? Comment les personnes ayant fourni ces données seront-elles informées de leur utilisation ? Vous leur communiquerez-vous vos résultats, et seront-elles en mesure de les utiliser ?



Comment comptez-vous partager les données et les analyses ?

Quels publics cherchez-vous à atteindre ? Quels formats conviendront le mieux aux différents publics ? Comment allez-vous les impliquer activement dans les discussions sur l'analyse et les conclusions ? Quels groupes pourraient ne pas être satisfaits de votre approche ou de vos conclusions en matière d'équité, et comment allez-vous y remédier ?



Exemple d'étude sur la mise à l'échelle

Projet d'apprentissage précoce inclusif à domicile

au Kenya, en Ouganda et au Zimbabwe

Ejuu, G., Locoro, V., Nandera, M., Omoding, M., Mafabi, L.W., Kutosi, G.W. et al., 2022, « Connaissances, attitudes et pratiques de la communauté à l'égard de l'éducation inclusive de la petite enfance à domicile en Ouganda : leçons pour une mise à l'échelle en profondeur », South African Journal of Childhood Education 12□1□, a1117. https://doi.org/10.4102/sajce.v12i1.1117

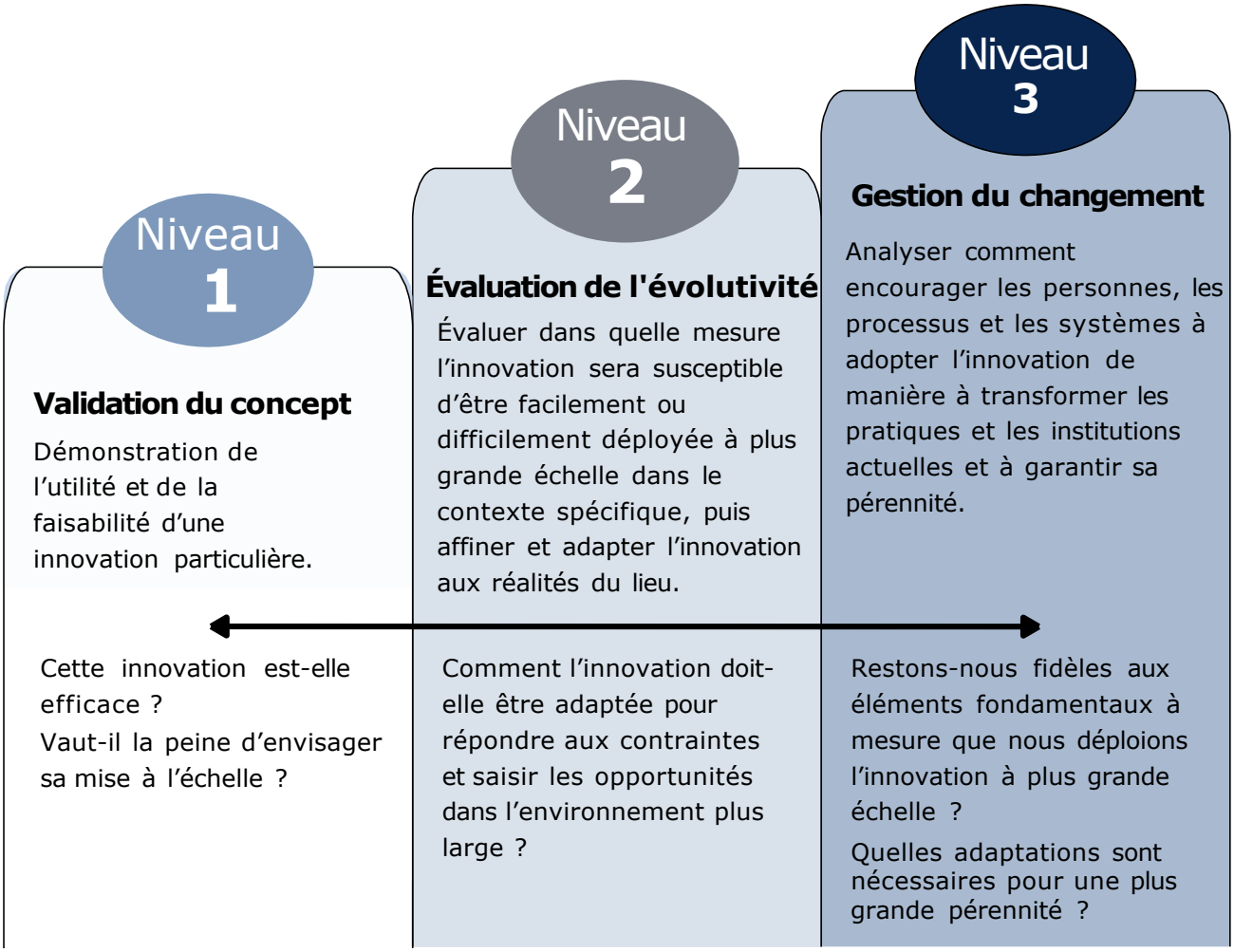
ALLER À L'ARTICLE

Quels types d'étude sur l’extension menez-vous ?

Répondez aux questions suivantes dans le fichier PDF ci-joint.

Pouvez-vous citer un exemple d'étude sur la mise à l’échelle que vous prévoyez ou menez actuellement ? À quelle question de recherche cherche-t-elle à répondre ?

Je pense que…



Passez en revue les trois niveaux d'étude de la mise à l'échelle présentés ci-dessus. À quels niveaux cette étude correspond-elle ?

Je pense que…

Menez-vous des études pour comprendre les aspects spécifiques liés à l'équité de votre innovation ou de votre initiative ? Que faites-vous ? Qu'apprenez-vous ?

Je pense que…

Facultatif : modèles collaboratifs d'études de la mise à l'échelle

L'un des principaux enseignements de ce cours est que **la mise à l'échelle est un processus collaboratif. Elle ne peut se faire seul.**

En matière de recherche sur la mise à l'échelle, cela signifie que diverses parties prenantes doivent être impliquées de manière significative tout au long du processus, depuis la conception de l'étude jusqu'à la collecte et l'analyse des données, en passant par la prise de décision fondée sur l'étude concernant la mise à l'échelle. Bien qu'il n'existe pas de méthode unique pour mener une étude collaborative sur la mise à l'échelle — et que les détails puissent et doivent varier en fonction du contexte, de l'innovation et des parties prenantes impliquées —, nous avons identifié quelques éléments essentiels à une telle recherche.

L' étude collaborative ...

1. Cherche à « réunir l'ensemble du système dans le même espace » en impliquant diverses parties prenantes ayant des rôles, des points de vue, des positions et des priorités différents, et qui apportent ainsi des perspectives distinctes sur le problème à résoudre et sur le fonctionnement actuel du système.

2. S'efforce d'adopter une approche non hiérarchique, dans laquelle les différents rôles et perspectives sont tous valorisés et pris en compte de manière égale, et non pas simplement inclus à titre symbolique de collaboration.

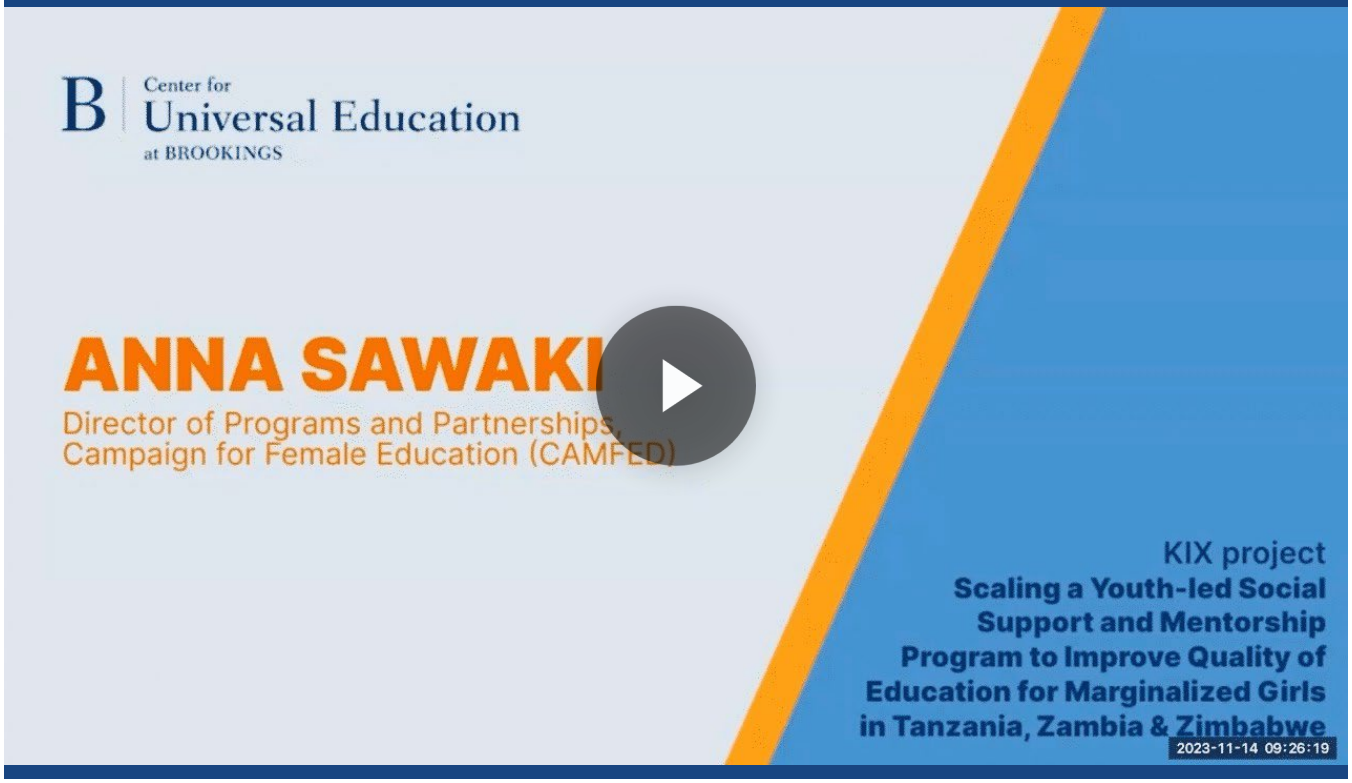
3. Est axée sur le problème (et non sur la solution), ce qui signifie qu'elle se concentre sur la meilleure façon de résoudre un problème identifié et urgent plutôt que sur la manière de développer ou de faire croître une innovation particulière.

4 Prend délibérément en compte les motivations, les incitations, les dynamiques de pouvoir, les tolérances au risque, les ressources et les priorités des différentes parties prenantes impliquées — et cherche à aligner habilement tous les acteurs autour d'une vision commune pour garantir le succès de la mise à l'échelle.

5 Inclut et mobilise les personnes directement concernées par la question en tant qu'experts et défenseurs, capables de contribuer à garantir que l'étude de la mise à l'échelle tienne compte de manière adéquate et précise des questions d'équité.

Témoignage sur la mise à l'échelle : cartographie et mobilisation des parties prenantes

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo :
Anna Sawaki: Je m'appelle Anna Sawaki. Je suis la directrice des programmes et partenariats. L'un des aspects qui a particulièrement bien fonctionné dans notre démarche de mise à l'échelle est notre collaboration avec le gouvernement. Grâce à celle-ci, nous avons pu créer le Comité consultatif de mise à l'échelle, lequel a réuni des représentants du gouvernement et des parties prenantes non gouvernementales. Tout au long des travaux de ce comité, ses membres ont eu l'occasion de se réunir afin de co-concevoir et de co-mettre en œuvre les travaux de recherche portant sur différents éléments de notre modèle de mentorat dirigé par les jeunes, sur la manière dont ils pouvaient au mieux s'inscrire dans les priorités du gouvernement et sur la façon dont nous pouvions travailler ensemble pour étendre ce modèle aux écoles qui ne sont pas partenaires de CAMFED. Au fil de ce processus, les membres du comité ont pu tirer des enseignements, apporter leurs conseils et partager leurs réflexions sur la meilleure façon de travailler avec le système afin que cette bonne pratique, ce modèle efficace, puisse bénéficier à davantage d'élèves. Nous considérons ce modèle comme particulièrement impactant, car à mesure que nous étendons le programme à d'autres districts, nous constatons une évolution dans la manière dont le gouvernement se l'approprie. Il ne s'agit désormais plus tant de CAMFED que du gouvernement qui prend les rênes afin de veiller à ce que ce programme bénéficie à davantage d'élèves, en sélectionnant les jeunes qui y participeront, les enseignants qui le superviseront et les écoles concernées, ainsi qu'en mettant des locaux à disposition. À nos yeux, cela représente une nouvelle orientation. Il ne s'agit pas pour nous de nous étendre à de nouveaux districts ou à de nouvelles écoles, mais plutôt de voir le gouvernement s'approprier le programme afin que ce modèle éprouvé bénéficie à davantage d'élèves et leur permette d'apprendre, de s'épanouir et de poursuivre leur parcours dans la vie.

Tricia Wind: Les projets classiques de recherche appliquée comprennent probablement, à un moment ou à un autre, un exercice de cartographie des parties prenantes visant à identifier l'ensemble des acteurs et institutions concernés, les relations qui les unissent ainsi que les rapports de pouvoir qui structurent leurs interactions autour de la situation, du problème et des solutions étudiés. Cependant, cette cartographie des parties prenantes peut parfois rester assez statique et se limiter à une photographie de la situation à un instant donné. Dans le cadre de l'étude sur la mise à l'échelle, en revanche, cette cartographie des parties prenantes doit anticiper les changements, puisque la mise à l'échelle repose précisément sur le changement. Il faut donc qu'elle soit prospective plutôt que simplement statique. L'exemple de CAMFED dont nous venons d'entendre parler me semble particulièrement intéressant, car CAMFED a elle-même conçu et mis en œuvre le programme Learner Guide évoqué par Anna Sawaki. CAMFED a donc développé toutes sortes de relations avec les parties prenantes dans le cadre de son rôle de responsable de la mise en œuvre. Et malgré tout, lorsqu'elle a lancé ses recherches sur la mise à l'échelle, l'organisation a entrepris un tout nouvel exercice de cartographie des parties prenantes afin de déterminer quels acteurs deviendraient des parties prenantes à mesure que l'initiative prendrait de l'ampleur et comment celle-ci serait ensuite intégrée aux systèmes gouvernementaux. Cela a nécessité de faire intervenir un éventail tout à fait différent et plus large de personnes et d'organismes. Et la situation s'est avérée différente en Tanzanie par rapport aux autres pays dans lesquels le programme devait être modifié, adapté et contextualisé afin de déterminer comment il pourrait s'intégrer à chacun de ces contextes nationaux.

Exemple : le modèle du « Real-time Scaling Lab »

En 2018, le Center for Universal Education de Brookings et des institutions partenaires du monde entier (notamment INJAZ Jordan, CAMFED, Transforming Education in Cocoa Communities, Youth Impact et l'International Rescue Committee) ont co-créé les « Real-time Scaling Labs » (RTSL) — une approche participative de recherche-action visant à tirer des enseignements des interventions éducatives, à les soutenir et à les documenter au fur et à mesure de leur déploiement à grande échelle en temps réel. L'objectif ultime était d'accompagner ces initiatives à mesure qu'elles renforçaient et étendaient leur impact. Mais il s'agissait également de mieux comprendre comment les décideurs politiques, la société civile et le secteur privé peuvent collaborer efficacement pour opérer une transformation à grande échelle de la qualité de l'apprentissage et du développement des enfants. Ces laboratoires ont adopté une approche collaborative multipartite pour soutenir la mise à l'échelle et la recherche.

Quels enseignements a-t-on tirés de l'approche du « Real-time Scaling Lab » en matière d'étude collaborative sur la mise à l'échelle ?

QUAND est-ce le bon moment pour mettre en place un laboratoire de développement à plus grande échelle ? —

La mise à l'échelle est un processus à long terme et par étapes, et un RTSL ne sera probablement pas utile à chaque étape. Un RTSL n'est pas adapté à une situation où les parties prenantes explorent « ce qu'il faut » mettre à l'échelle — en recherchant des innovations ou en menant des initiatives pilotes — ni aux efforts qui ne s'accompagnent pas encore d'une vision claire de la mise à l'échelle. Le RTSL s'avère particulièrement utile une fois que la mise à l'échelle est en cours, pour examiner les questions relatives à la manière de faire avancer le processus et de relever les défis et les contraintes à mesure qu'ils se présentent.

QUI devrait y participer ? —

Dans chaque laboratoire, deux personnes issues de la communauté locale ont joué un rôle clé au sein du RTSL, leurs salaires étant pris en charge conjointement par les partenaires. Le responsable du laboratoire de développement (SLM) a planifié et animé les réunions multipartites du laboratoire. Le chercheur du laboratoire de développement (SLR) a documenté le processus de déploiement et collecté des données supplémentaires pour la prise de décision. Au fil du temps, de nombreux SLR et SLM sont devenus des « champions de la mise à l'échelle » au sein de leurs propres organisations et parmi leurs pairs. Une compréhension approfondie du contexte local et un réseau solide au sein de l'écosystème éducatif constituaient des conditions préalables essentielles pour assumer ces rôles.

Le processus du RTSL visait à réunir régulièrement des parties prenantes issues d'une diversité de rôles et de perspectives, qui étaient déjà impliquées ou devaient l'être dans le processus de mise à l'échelle.

L'intention était d'inclure à la fois des décideurs et des responsables de la mise en œuvre de haut niveau et de niveau technique, et de faire en sorte que la même personne participe à l'ensemble du processus. La composition du laboratoire a été déterminée sur la base de critères élaborés par chaque institution partenaire, le SLM et le SLR, avec la contribution du CUE. Les institutions membres restaient généralement stables, mais les membres individuels ont souvent changé.

OÙ un laboratoire devrait-il être organisé ? —

L'emplacement précis de chaque laboratoire (au sein du gouvernement, au sein d'une ONG partenaire, ou en tant qu'entité indépendante) dépendait du contexte et de chaque partenaire. Le fait d'héberger le RTSL au sein du gouvernement a facilité une adhésion plus forte au processus de la part des autres parties prenantes et a permis d'impliquer les acteurs gouvernementaux clés dans les discussions en cours sur la mise à l'échelle plus tôt que ce qui est habituellement le cas. Dans le même temps, le fonctionnement du laboratoire au sein de l'administration a posé des défis liés aux hiérarchies existantes, à la bureaucratie et aux décisions de dernière minute. Que le RTSL soit hébergé au sein ou en dehors de l'administration, il devait constituer un groupe distinct et ne pas être intégré à des groupes existants afin de préserver son indépendance, sa capacité à réunir un large éventail d'acteurs et à définir son propre programme.

Sur QUELLES activités le laboratoire devrait-il se concentrer ? —

- Développer une vision commune de la mise à l'échelle
- Concevoir conjointement un objectif et une stratégie de mise à l'échelle
- Identifier les besoins en données pour les décisions de mise à l'échelle Collecte, utilisation et analyse des données
- Partager les données factuelles et l'expertise entre les membres du laboratoire
- Faciliter l'utilisation des outils et des ressources de mise à l'échelle Prise de décision collaborative

COMMENT trouver le juste équilibre entre la co-création et l'accompagnement direct ?

Dans chaque cas, la structure et l'approche du RTSL ont varié en fonction des préférences et des besoins du partenaire et des principales parties prenantes. Trouver un équilibre entre prendre le temps de co-créer la stratégie de déploiement à grande échelle et la recherche, et maintenir une dynamique suffisante pour répondre aux problèmes urgents, a nécessité une réévaluation et des ajustements constants au sein de chaque laboratoire. L'équipe du RTSL a constaté qu'il pouvait être utile de soumettre des ébauches et des plans aux parties prenantes pour examen, plutôt que d'attendre du groupe du laboratoire qu'il élabore des plans à partir de zéro, en raison des nombreuses contraintes de temps pesant sur les membres du laboratoire.

Quels enseignements avons-nous tirés du modèle « Real-time Scaling Lab » ?

ALLER À L'ARTICLE

Partager les études sur la mise à l'échelle avec les parties prenantes

Il ne suffit pas de simplement collecter des données et de mener ou de publier des recherches. **L'étude de mise à l'échelle n'est utile que si elle éclaire les futures décisions sur ce sujet.** Cela signifie que les résultats de la recherche doivent être partagés de manière accessible, exploitable et directement utile aux décideurs concernés dans le domaine de l'éducation. **Cela nécessite une planification minutieuse quant à la manière et au moment de partager ces résultats, ainsi qu'aux personnes avec lesquelles les partager.**

Dans la vidéo suivante, Brad Olsen et Larry Cooley discutent de la façon de communiquer les résultats de recherche aux parties prenantes de la mise à l'échelle. En regardant la vidéo, réfléchissez aux principaux publics cibles de votre analyse et aux meilleurs moyens de leur communiquer ces résultats.

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



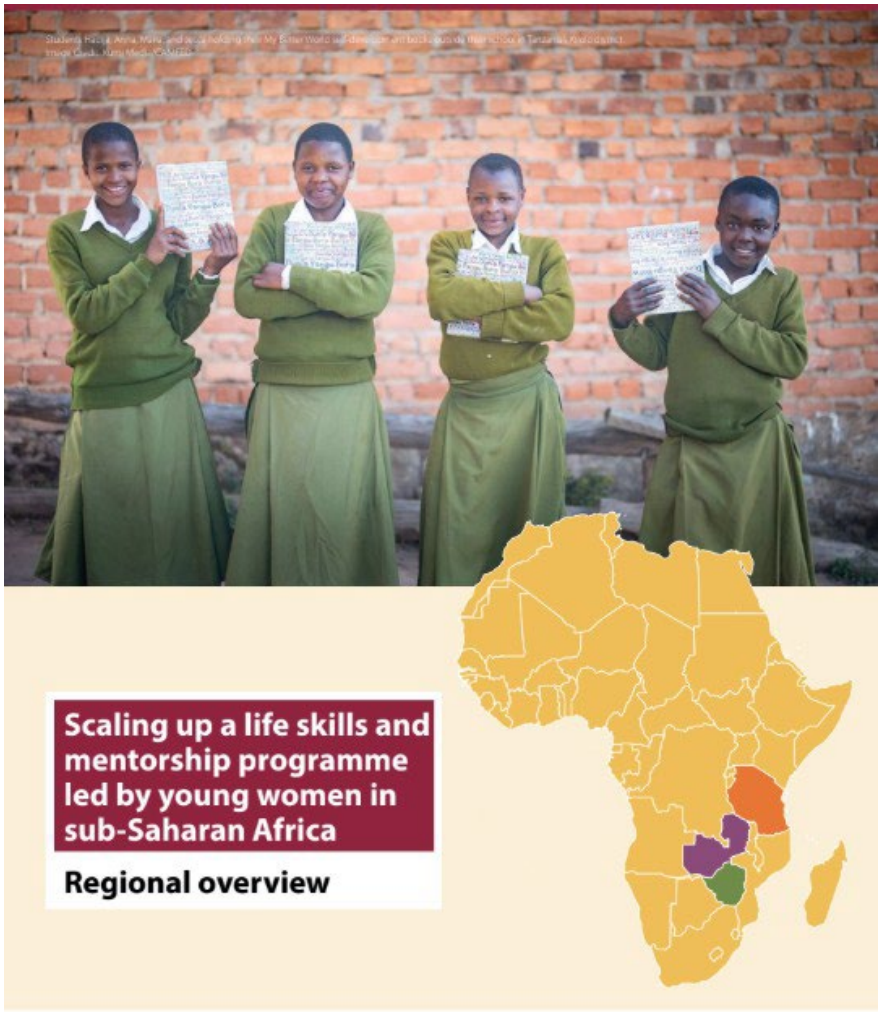
Transcription vidéo :
Brad Olsen: Au cours de vos années de travail sur la mise à l'échelle, quels types de productions liées à la mise à l'échelle avez-vous vu fonctionner et lesquelles se sont révélées moins efficaces ? Je sais que cela dépend du public, de l'objectif, du contexte et des détails, mais y a-t-il des enseignements que vous pourriez partager avec nous ?

Larry Cooley: Non. Précisément pour la raison que vous venez d'évoquer. Je crois sincèrement que notre travail consiste à exercer une influence et qu'il vaut mieux—même si la plupart d'entre nous, moi y compris, sommes issus des sciences sociales — raisonner comme un consultant en management dans ce contexte, c'est-à-dire chercher à aider quelqu'un à accomplir quelque chose. Il est peut-être utile de présenter cela comme la différence entre les questions de gestion et les questions empiriques. Les questions empiriques portent sur la quantité, le type, le lieu, etc. Les questions de gestion commencent presque toujours par *devrait-on*. Devrions-nous faire ceci ou devrions-nous faire cela ? Devrions-nous procéder de cette manière ou de celle-là ? Devrions-nous le faire ici ? Devrions-nous le faire là-bas ? On ne peut pas recueillir directement des données sur ce que l'on devrait faire, mais uniquement sur ce qui est. À mes yeux, tout l'art de notre travail consiste donc à déterminer comment les données empiriques peuvent être utilisées pour éclairer une décision de gestion. Personnellement, je n'ai jamais vraiment réussi à amener les gens à changer en leur présentant simplement des rapports.

Ce n'est tout simplement pas ainsi que la plupart des gens assimilent l'information, en particulier les personnes occupant des postes de très haut niveau. Ils se fient à leur instinct, à des sources auxquelles ils font confiance et aux informations qui font réellement écho à leur propre expérience. Ils cherchent également à intégrer ces informations dans un contexte où ils doivent soit décider de la marche à suivre, s'ils sont chargés de la mise en œuvre, soit déterminer quelles politiques approuver, s'ils sont décideurs. D'après mon expérience, donc, plus c'est interactif, mieux c'est. Essayer de deviner sous quelle forme une personne préférera recevoir l'information est presque toujours peine perdue. C'est donc, au fond, ce que vous avez dit en introduction, mais je tiens à souligner qu'il s'agit du point essentiel : se mettre à la place de la personne à laquelle on s'adresse, comprendre comment elle assimile l'information et ce qui sera déterminant à ses yeux, voilà tout le secret. Si je pars de ce principe et que je raisonne à rebours, j'ai obtenu de particulièrement bons résultats avec les événements d'apprentissage. Mais c'est parce que, si vous parvenez à réunir les bonnes personnes et à les amener à accepter de se montrer quelque peu vulnérables en reconnaissant leurs propres incertitudes, vous avez beaucoup plus de chances de réussir que si vous commencez par leur présenter vos données factuelles en espérant simplement qu'elles les assimilent. Le deuxième outil avec lequel j'ai obtenu de bons résultats est, je pense, ce qu'on appelle les répétitions de données. Cela ne figurait pas exactement dans votre liste, mais s'en rapproche : il s'agit d'amener les gens à répondre à une question hypothétique. Vous m'avez demandé combien de personnes, ou quel pourcentage d'entre elles, adoptaient quelque chose. Et si je vous disais que c'était 68 % ? Que feriez-vous de ces données ? Et tant que vous ne savez pas comment les gens utiliseraient ces données, vous ne pouvez pas déterminer dans quelle mesure votre manière de présenter les données factuelles diffère de leur manière d'appréhender le problème. Et il faut quelques échanges et ajustements avant d'y parvenir. Une autre chose que j'ai apprise, c'est que voir, c'est souvent croire. Ainsi, tout ce qui permet aux gens de voir concrètement les choses ou d'interagir directement avec l'intervention, quelle qu'elle soit, produit généralement des effets que l'on n'aurait pas nécessairement imaginés ou anticipés. Et quatrièmement… J'allais justement en citer un autre : les gens ont tendance à tirer davantage d'enseignements des cas atypiques que des moyennes.

Ainsi, si vous pouvez mettre en évidence des lieux, des situations ou des circonstances dans lesquels une intervention fonctionne particulièrement bien ou particulièrement mal, les gens seront plus susceptibles d'en tirer des enseignements qu'en observant simplement l'évolution des moyennes au fil du temps.

Exemples de résultats d'études sur la mise à l'échelle issus du KIX du GPE

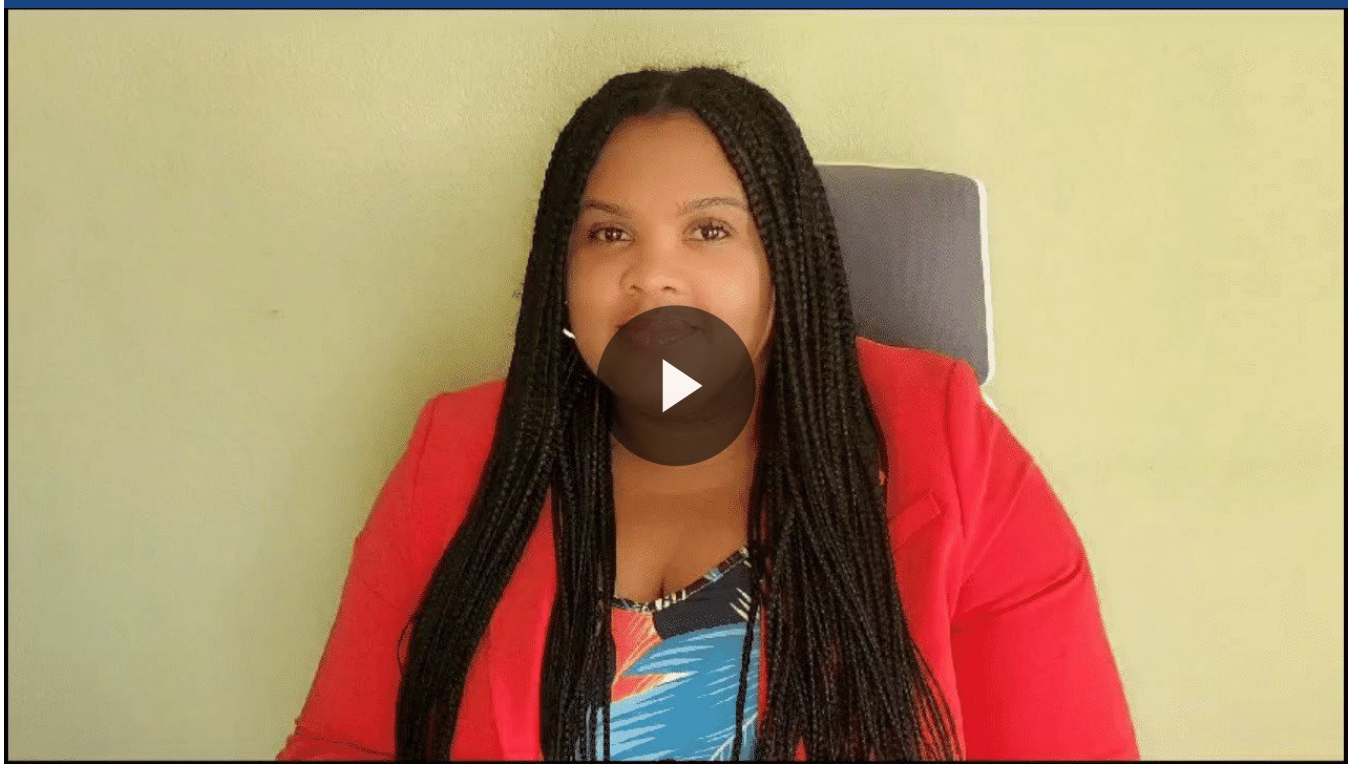


Déploiement à grande échelle d'un programme de compétences de vie et de mentorat dirigé par des jeunes femmes en Afrique subsaharienne Aperçu régional

ALLER À L'ARTICLE

Parcours de mise à l'échelle : les décideurs et l'utilisation des données

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : L'un des défis que nous avons relevés concernant les données et leur utilisation dans le cadre de notre projet avait trait aux administrateurs. Au début de nos discussions avec les administrateurs sur la mise à l'échelle, nous leur avons demandé quels étaient, selon eux, les éléments indispensables pour mettre à l'échelle une innovation. L'un des éléments qu'ils ont mentionnés était la disponibilité de données de haute qualité. Par la suite, lorsque nous avons repris les discussions avec eux sur la mise à l'échelle, nous les avons encouragés à définir le parcours par lequel une innovation serait développée puis intégrée au système. Il est intéressant de noter que les données n'apparaissaient pas dans ce parcours de mise à l'échelle de l'innovation. Cela laisse penser qu'il existe un certain décalage entre ce que les administrateurs estiment devoir faire, ce qu'ils souhaitent faire et les pratiques effectives du ministère de l'Éducation. Cela suggère également que les administrateurs auraient besoin d'un soutien accru et d'un renforcement de leurs capacités afin de pouvoir mettre en place de nouveaux processus permettant d'intégrer les données à la prise de décision. Par exemple, cela consisterait à déterminer les étapes clés du parcours de mise à l'échelle de l'innovation auxquelles des données seraient nécessaires, le type de données qu'ils jugeraient utiles et, éventuellement, la manière dont ces données pourraient être présentées.

Considérations en matière d'équité lors de la mise à l'échelle



Il est important que les résultats de toute étude menée auprès des communautés, des écoles, des familles, des élèves, des éducateurs ou d'autres parties prenantes leur soient communiqués. On observe depuis longtemps que des chercheurs extraient des informations des communautés sans les partager avec celles-ci. **Pour garantir que l'équité soit une priorité, il est important d'associer les parties prenantes (en particulier les enfants, les familles et les enseignants)** à la conception de l'étude, à l'analyse des données et à la diffusion des résultats. Cela vaut mieux que de se contenter d'utiliser les parties prenantes comme simples sources de données, ce qui peut donner l'impression d'une exploitation et néglige la valeur de leur contribution et de leur engagement. Cela peut se faire de nombreuses manières différentes.

Les communautés et les acteurs du secteur de l'éducation apportent des points de vue précieux qui peuvent éclairer les résultats de la recherche et fournir un contexte utile aux conclusions. De plus, **il est important de réfléchir à la manière dont les différentes parties prenantes préfèrent interagir avec l'information** et aux procédures permettant de garantir que celle-ci soit accessible à ceux qui sont trop souvent laissés de
côté. Le simple fait de partager un article ou un rapport n'est pas forcément utile pour tous les publics. Les infographies succinctes, les notes d'information, les spots radio, les pièces de théâtre et les discussions communautaires sont autant de méthodes permettant de partager les informations issues d'une étude avec les communautés. Mais chaque communication **doit être adaptée aux personnes spécifiques que vous cherchez à les atteindre**. Par exemple, lorsque vous organisez un événement de diffusion communautaire, réfléchissez au lieu où il se tiendra, à l'heure de la journée et à la période de l'année, à la langue utilisée, à son organisation, etc., afin de vous assurer que vous n'excluez pas involontairement certains groupes.

Quelle que soit votre approche, **il est essentiel de réfléchir à la manière dont les résultats de votre travail sont partagés** avec les personnes qui ont consacré leur temps, leurs réflexions et leurs expériences à votre investigation, et à la façon dont ces résultats peuvent être utilisés pour améliorer la vie des personnes concernées par les problématiques étudiées. Elles vous ont aidé en vous donnant accès à leurs expériences ou en partageant leurs points de vue : veillez à ne pas les oublier !

Comment partagez-vous vos études sur la mise à l'échelle ?

Répondez aux questions suivantes dans le fichier PDF ci-joint.

Quels sont les différents publics cibles de votre étude sur la mise à l’échelle ?

Je pense que…

Que savez-vous (ou aimeriez-vous savoir) sur la manière dont ce public utilise ces informations pour prendre ses décisions ?

Je pense que…

Choisissez un public spécifique dans la liste ci-dessus. Quels sont les 1 ou 2 formats ou stratégies que vous envisagez pour partager les résultats de vos études avec ce public ?

Je pense que…

De quelles informations pourriez-vous avoir besoin pour vous assurer que les formats et les canaux que vous utilisez pour le partage d'informations sont adaptés aux besoins et aux intérêts de ce public ?

Je pense que…

Résumé du module 6

Utiliser des études et données factuelles pour éclairer la mise à l'échelle

Dans ce module, nous avons exploré la recherche en matière de développement à plus grande échelle et les trois niveaux de cette dimension, tout en examinant les études collaboratives et la manière d'impliquer les parties prenantes et la diffusion des résultats.

À ce stade, vous devriez savoir…

- Que la recherche en vue de la mise à l'échelle consiste à générer des données factuelles qui aident à prendre des décisions concernant le projet de mise à l'échelle spécifique.

- Qu'il ne suffit pas de collecter des informations et de les partager à la fin d'un projet. Il est important d'identifier dès le départ vos publics cibles, ainsi que la manière dont vous allez les impliquer et partager les informations avec eux pendant et après le processus de recherche. Des publics différents nécessitent des types d'implication, d'informations et de formats de présentation différents.

- Qu’il est important de prendre en compte les implications de votre étude en matière d’équité : les questions de recherche, les processus et les stratégies de communication.

- Qu’il existe trois niveaux de recherche qui génèrent différents types d’informations sur la mise à l’échelle : (a) la validation du concept, (b) l’évaluation de l’évolutivité et (c) la gestion du changement. Les processus de mise à l’échelle nécessitent ces trois éléments.

Dans ce module, vous avez réalisé les activités et réflexions suivantes :

- Quel type d'étude menez-vous ?

- Trois exemples d'étude sur la mise à l’échelle tirés de *Teaching at the Right Level*

- Outil de planification des études sur la mise à l’échelle et exemples concrets

- Partage de vos résultats de recherche avec les parties prenantes

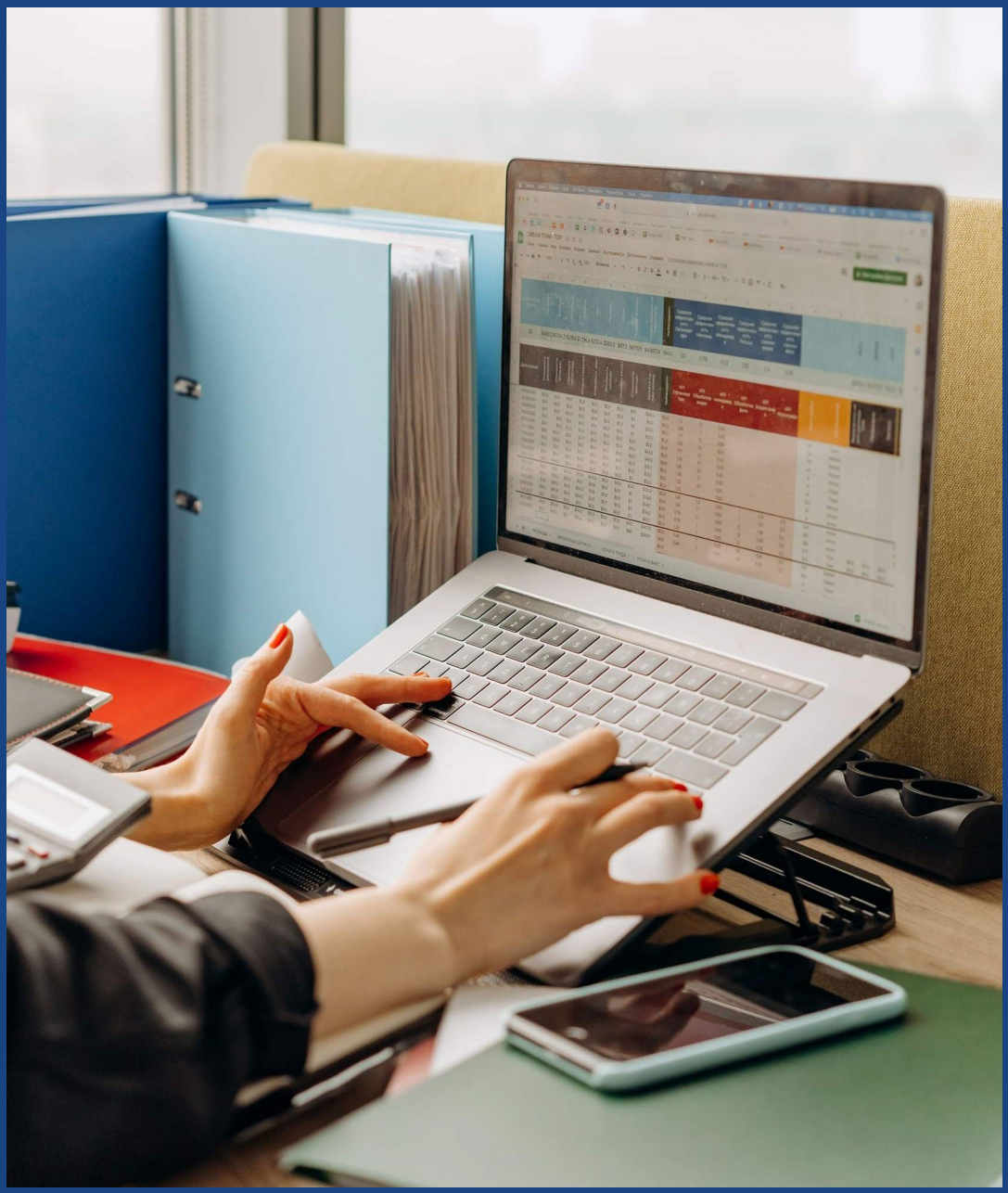
Discutez-en avec votre équipe

1. Quelles questions de recherche sur la mise à l'échelle envisageons-nous et souhaitons-nous élucider ?
2. Comment pouvons-nous répondre aux questions relatives à la mise à l'échelle grâce à nos activités actuelles de suivi, d'évaluation, d'apprentissage et de recherche ? De quelles données supplémentaires (et types) aurons-nous besoin pour répondre à nos questions de recherche ?
3. Intégrons-nous des considérations en matière d'équité dans notre travail de recherche ? Comment ?
4. Comment allons-nous impliquer les différentes parties prenantes dans notre étude au début, au milieu et à la fin ?
5. Qui sont nos publics cibles ? Quels formats utilisons-nous pour communiquer avec eux ? À quelle fréquence ? Que devrions-nous changer à ce sujet ?

Et ensuite ?

Maintenant que nous avons examiné comment la recherche peut éclairer la mise à l'échelle, nous allons approfondir la manière de collecter et d'utiliser les données sur les coûts pour éclairer la prise de décision en matière de mise à l'échelle, et nous présenterons différentes options de financement pour atteindre votre objectif de mise à l'échelle.

Établissement des coûts et financement de la mise à l'échelle



START MODULE

Aperçu du module 7

Établissement des coûts et financement pour une mise à l'échelle durable

Il n'est pas surprenant que des ressources adéquates — humaines, financières, institutionnelles et organisationnelles — soient essentielles à la mise à l'échelle. Pour créer un impact équitable et durable, il faut réfléchir à la manière dont ces différents types de ressources sont identifiés, développés et maintenus tout au long du processus de mise à l'échelle. En particulier, la collecte et l'utilisation de données précises sur les coûts sont essentielles pour identifier les besoins de financement et prendre de bonnes décisions en matière de mise à l'échelle.

Cette section se concentre sur les ressources financières. Elle commencera par donner un bref aperçu des termes et méthodes de calcul des coûts, puis abordera certains facteurs financiers clés qui influent sur la mise à l'échelle et sa pérennité. L'objectif de ce chapitre est de présenter certaines questions pertinentes que vous continuerez à explorer tout au long de votre parcours de mise à l'échelle.

Objectifs d'apprentissage

1. Comprendre comment les données relatives aux coûts peuvent étayer la prise de décision en matière de mise à l'échelle.
2. Réfléchir à qui supporte les coûts liés à la mise à l'échelle — y compris les coûts financiers, les coûts en nature et les contributions en temps.
3. Comprendre la différence entre le calcul des coûts et le financement, et explorez différentes options de financement pour la mise à l'échelle.
4. Identifier certains des défis liés au financement de la phase intermédiaire de la mise à l'échelle en particulier.
5. Aligner les options de financement sur votre ou vos voies de développement potentielles.

Termes clés

- **Ressources :** moyens financiers et non financiers pouvant soutenir la mise à l'échelle. Voici quelques exemples de ressources utilisées dans le domaine de l'éducation :
  - **Personnel** (enseignants, inspecteurs du ministère, concepteurs de programmes scolaires)
  - **Technologie** (ordinateurs, connexions Internet, smartphones, applications)
  - **Systèmes** (paiement des salaires, systèmes d'information sur la gestion scolaire)
  - **Dons en nature** (nourriture, fournitures de bureau, matériel pédagogique, locaux)
  - **Matériel** (manuels scolaires, supports pédagogiques)
  - **Bâtiments et infrastructures** (salles de classe, espaces communautaires)
  - **Temps consacré par les bénévoles** (mentors, parents bénévoles)
  - **Fonds** (financements, dotations budgétaires, frais)

- **Établissement des coûts :** méthodologie utilisée pour déterminer le coût d'une nouvelle intervention ou d'un nouveau programme, le coût nécessaire pour étendre la couverture d'une intervention ou d'un programme, ou encore le coût lié à l'intégration d'un changement dans la conception d'un service existant. Ce chiffrage des coûts permet de mieux cerner les besoins en ressources financières et leurs implications, ce qui en fait un élément précieux pour l'élaboration des politiques, la planification, la définition des priorités et la budgétisation.
  L'évaluation des coûts peut également soutenir un plaidoyer fondé sur des données factuelles en mettant en évidence les coûts associés à différents scénarios ou approches (Boîte à outils de l'UNICEF sur les finances publiques, 2021).

- **Financement :** action consistant à obtenir ou à fournir des fonds ou des capitaux pour un programme ou une initiative.

Plan du module

- Données sur les coûts liés à la mise à l'échelle
- Considérations en matière d'équité et établissement des coûts
- Adapter le financement à(ux) stratégies de mise à l'échelle
- Méthodes de chiffrage
- Financement flexible pour la mise à l'echelle
- Facultatif : outils destimation des coûts et ressources supplémentaires sur le financement

N'oubliez pas !

La mise à l'échelle ne consiste pas à maintenir ou à développer un projet, mais à créer des impacts durables qui améliorent le système et peuvent être pérennisés.

Données sur les coûts liés à la mise à l'échelle

Le rôle de l'évaluation des coûts dans la mise à l'échelle

La collecte de données précises sur les coûts et la réalisation d'analyses de coûts rigoureuses constituent un élément essentiel de la planification de la mise à l'échelle et de la prise de décision concernant les interventions à mettre en œuvre, à adapter et à étendre. Les informations sur l'efficacité du programme ne suffisent pas à elles seules à éclairer les décisions concernant les domaines dans lesquels investir et ce qu'il convient de mettre à l'échelle. Il est également **essentiel de comprendre les coûts de la mise en œuvre à grande échelle, de comparer ces coûts à ceux des alternatives** ou du statu quo, et de déterminer si le système dispose des ressources nécessaires pour soutenir une mise en œuvre à grande échelle.

Les données sur les coûts reflètent l'ensemble des coûts, ventilés, liés à la mise en œuvre d'une intervention éducative. Elles se distinguent du budget d'un projet en ce qu'elles vont au-delà des coûts directs de mise en œuvre du programme pour prendre également en compte les coûts des biens et services souvent considérés comme « gratuits » — tels que le temps des bénévoles ou les ressources données — ainsi que les coûts d'opportunité, les infrastructures et les frais généraux, et les coûts étalés sur une longue période.

Plusieurs raisons expliquent pourquoi la collecte et l'utilisation des données sur les coûts sont importantes pour la mise à l'échelle :

- Les données sur les coûts peuvent contribuer à justifier la mise à l'échelle, en aidant les décideurs à déterminer comment utiliser au mieux leurs ressources limitées pour atteindre leurs objectifs politiques. Ils recherchent un impact significatif à moindre coût ; le fait de disposer de calculs prêts à l'emploi les aidera donc à adopter votre innovation.

- Les données sur les coûts peuvent servir à renforcer la transparence : elles permettent de suivre le coût de mise en œuvre d'un programme et la manière dont les fonds ont été effectivement dépensés.

- Les données sur les coûts fournissent des informations essentielles pour identifier et obtenir un financement à long terme. Il est difficile d'évaluer les ressources nécessaires à la mise à l'échelle (et de savoir où les trouver) sans connaître la ventilation des coûts de mise en œuvre.

- Les données sur les coûts permettent aux responsables de la mise en œuvre de prévoir et de planifier la mise à l'échelle — en estimant ce que pourrait coûter un programme s'il était mis en œuvre dans un contexte différent, à un moment différent, à un rythme différent ou à une plus grande échelle. Les coûts peuvent varier considérablement d'un contexte à l'autre et selon les échelles ; il est donc important de ne pas supposer que les coûts à petite échelle peuvent être généralisés aux coûts à grande échelle.

- Les données sur les coûts permettent de réaliser des analyses de coûts, qui peuvent fournir aux décideurs des informations sur les avantages ou les résultats d'un programme par rapport à ses coûts ; cela permet également de comparer des programmes similaires.

Termes clés relatifs aux coûts

- **Coûts** : expression monétaire de la valeur des ressources nécessaires au développement et/ou à la mise en œuvre d'une

- **Budgets :** projection des dépenses prévues pour l'innovation. Il s'agit du coût estimé du programme.

- **Dépenses :** Montant dépensé pour développer, étudier et mettre en œuvre une innovation. Il s'agit des sommes effectivement dépensées pour mettre en œuvre le programme.

- **Contributions** : dons en nature ou en argent qui soutiennent le développement ou la mise en œuvre d'une innovation.

Quelle est la différence entre « prix » et « coût » ?

Prix

Montant monétaire nécessaire pour acquérir un article.

Exemple : le prix d'un manuel scolaire est de 10 USD.

Coût

Montant nécessaire pour le total.

Exemple : Si une initiative nécessite 100 manuels pour un projet pilote (au prix de 10 USD chacun), le coût des manuels pour le projet s'élèvera à 1 000 USD.

Il existe différents types de coûts à prendre en compte. Tous les coûts ne sont pas d'ordre financier. En effet, dans le domaine de l'éducation, de nombreux coûts se traduisent par des unités de temps, d'efforts ou des contributions en nature. Il est important de comprendre les différents types de coûts engagés pour générer un impact afin de planifier avec précision la mise à l'échelle.

Découvrez chaque type de coût dans le carrousel ci-dessous.



Coûts financiers

Dépenses monétaires



Coûts en nature

Espaces, personnel, ressources et temps mis à disposition à titre gracieux par les pouvoirs publics, les partenaires ou les communautés.



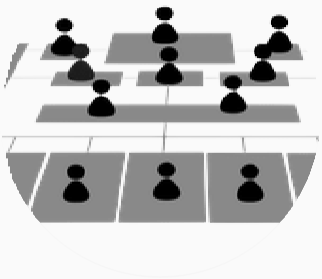
Coûts d’opportunité

Ce à quoi on a renoncé en participant. Généralement calculés en termes de temps et de perte de revenus.



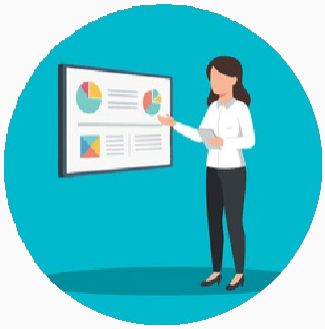
Coûts liés aux ressources

Les lieux (salles, écoles, etc.) et le matériel (technologie, fournitures, etc.) utilisés pour le programme.



Coûts de personnel

Main-d’œuvre (temps du personnel ou des participants) pour le programme.



Coûts partagés

Dépenses qui profitent à plusieurs partenaires et ne peuvent être attribuées à une seule partie prenante. Par exemple, l’organisation conjointe de formations ou le partage du temps de travail du personnel.

Adapté de : Walls, Elena, Caitlin Tulloch et Christine Harris-Van Keuren. 2024. Cost Analysis Guidance for USAID□Funded Education Activities, troisième édition. Washington, DC Agence des États-Unis pour le développement international.

Comprendre certaines distinctions clés en matière de calcul des coûts



Il est facile de confondre ou d'amalgamer différents termes et concepts liés à l'évaluation des coûts. Pour beaucoup, cela revient à apprendre une nouvelle langue. Il est toutefois important de comprendre les distinctions entre chaque terme afin d'identifier avec précision les types de coûts que l'on examine lors d'un exercice d'évaluation des coûts. Par exemple, confondre les coûts de démarrage avec les coûts récurrents est une erreur courante commise par de nombreux innovateurs, ce qui peut donner l'impression que leur innovation est plus coûteuse qu'elle ne l'est réellement. De même, ne pas faire la distinction entre les coûts fixes et les coûts variables peut poser des difficultés lors de la planification des budgets pour les années à venir, au moment de la mise à l'échelle.

En parcourant le tableau ci-dessous, pensez à un exemple de chaque type de coût tiré de votre propre expérience professionnelle.

COÛTS FIXES VS COÛTS VARIABLES	COÛTS DE DÉMARRAGE VS COÛTS RÉCURRENTS	COÛTS REDONDANTS VS COÛTS PARTAGÉS

Les coûts fixes ne changent pas au fur et à mesure que la mise à l'échelle progresse.

Par exemple, le loyer des bureaux est généralement un coût fixe. Il reste le même quelle que soit l'évolution de l'échelle (à moins que de nouveaux bureaux ne soient ouverts).

Les coûts variables évoluent en fonction de l'expansion.

Par exemple, le coût des manuels scolaires dépendra du nombre d'élèves participant au programme.

COÛTS FIXES VS COÛTS VARIABLES | COÛTS DE DÉMARRAGE VS COÛTS RÉCURRENTS | COÛTS REDONDANTS VS COÛTS PARTAGÉS

Les coûts de démarrage sont des dépenses ponctuelles engagées pour mettre en place un programme ou une innovation.

Par exemple, les coûts liés à la conception du programme d'études constituent un coût de démarrage.

Les coûts récurrents sont des coûts permanents nécessaires au maintien de l'innovation.

Par exemple, les frais d'abonnement à un logiciel peuvent constituer des coûts récurrents qui doivent être payés chaque mois pour assurer le fonctionnement d'un tableau de bord de données.

COÛTS FIXES VS COÛTS VARIABLES | COÛTS DE DÉMARRAGE VS COÛTS RÉCURRENTS | COÛTS REDONDANTS VS COÛTS PARTAGÉS

Les coûts communs sont les coûts des ressources qui contribuent à plusieurs activités.

Par exemple, le salaire d'un responsable MEL qui travaille sur plusieurs programmes ou projets.

Les coûts partagés sont des dépenses qui profitent à plusieurs partenaires et ne peuvent être imputées à une seule partie prenante.

Par exemple, l'organisation conjointe d'une formation avec une autre organisation.

Les coûts aux différentes phases de la mise à l'échelle

À mesure que vous passez à l'échelle supérieure, les coûts évoluent. Le coût d'un projet pilote ne reflète pas celui de la mise à l'échelle. L'adaptation de votre innovation au contexte entraîne de nouveaux coûts. En fonction de la ou des voies de développement choisies, les coûts pour votre organisation varieront à mesure qu'elle endossera de nouveaux rôles dans ce processus, tels que le plaidoyer ou le suivi et l'évaluation. Comprendre non seulement les coûts liés à la mise en œuvre de votre innovation, mais aussi la manière dont ces coûts pourraient évoluer au fur et à mesure de la mise à l'échelle, constitue une étape cruciale pour la réussite de ce processus.

Développement/Recherche

Ces coûts sont souvent engagés au début d'une innovation.

Pour certaines activités, il peut être difficile de déterminer où s'achève le développement et où commence la mise en œuvre.

Mise en œuvre

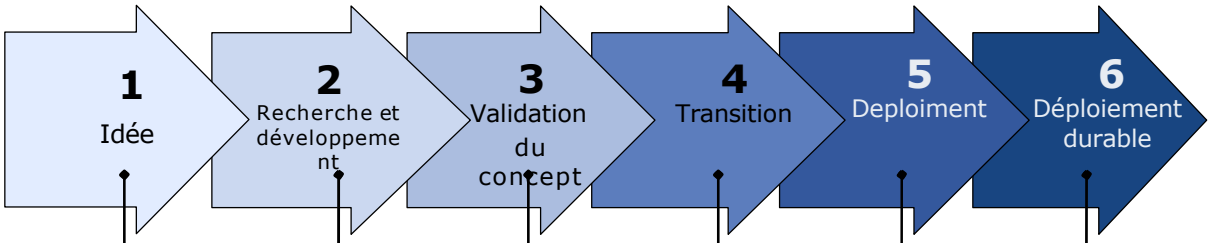
Ces coûts sont engagés une fois que le développement ou l'étude liés à une innovation sont terminés.

Cela coïncide souvent avec le début d'une forme d'évaluation de l'impact.

Déploiement à grande échelle

Ces coûts sont engagés au fur et à mesure que la mise à l'échelle est planifiée et progresse.

Ils correspondent à des dépenses supplémentaires liées à l'élargissement de la portée, à de nouveaux contextes, à de nouvelles activités, au partage des coûts entre partenaires, etc. Ces coûts dépendront de la ou des voies de développement retenues.



Définir et analyser le problème de développement et générer **des solutions potentielles** grâce à une veille prospective des idées existantes et nouvelles

Approfondir le développement **d'innovations spécifiques** susceptibles de résoudre le problème

Lorsque le concept intellectuel à l'origine d'une innovation est **testé sur le terrain** afin d'obtenir une première évaluation de son potentiel dans des conditions « réelles »

Lorsque des innovations ayant fait **leurs preuves à petite échelle** étendent leur modèle et attirent des partenaires pour les aider à **combler**

Le processus consistant à **reproduire** et/ou **adapter** une innovation à de vastes zones géographiques et à de larges populations afin d'obtenir **un impact transformationnel**

L'adoption ou la mise en œuvre à grande échelle d'une innovation au niveau souhaité d'échelle ou de croissance exponentielle, soutenue par un **écosystème** d'acteurs

Source : Alliance internationale pour l'innovation en matière de développement (2017)

Économies d'échelle

Lors de la mise à l'échelle, les coûts par élève (ou par enseignant, ou par autre bénéficiaire) diminuent souvent à mesure que le nombre de personnes impactées augmente — un phénomène connu sous le nom d'« économies d'échelle ». Cela s'explique par le fait que, dans les premières phases d'un projet, l'ensemble des coûts fixes et variables se concentre sur un nombre restreint de bénéficiaires. À mesure que l'activité prend de l'ampleur, cependant, les coûts totaux sont répartis sur un plus grand nombre de bénéficiaires et, par conséquent, les coûts par individu diminuent généralement.

Il existe toutefois généralement un seuil à partir duquel cette baisse s'atténue ou « se stabilise », ce qui signifie que vos économies d'échelle ont été atteintes (ou ont atteint leur maximum). C'est le moment où l'ajout de nouveaux bénéficiaires ne réduira plus davantage le coût par personne.

Par exemple, dans le cadre du projet Ahlan Simsim de l'IRC, une analyse du programme d'apprentissage précoce à distance a révélé que le coût par enfant s'était stabilisé à 150 dollars par enfant, ce qui signifie qu'une extension supplémentaire ne réduirait pas de manière significative le coût par bénéficiaire.
Cette analyse a permis d'identifier l'échelle minimale recommandée pour que le programme soit rentable.

Cliquez ici pour lire l'intégralité du rapport « A Small Price to Pay »

ALLER AU RAPPORT

Méthodes de calcul des coûts

Constituer une équipe chargée de la gestion des coûts



Tout comme pour les autres aspects de la mise à l'échelle, l'évaluation des coûts est un travail collaboratif. Elle ne peut être réalisée seul ni de manière cloisonnée au sein d'un service financier. **La collecte, l'analyse et l'utilisation des données de coûts devraient idéalement impliquer toutes les parties prenantes** concernées par une initiative, **en particulier celles qui en supporteront les frais.** Il peut être utile de réfléchir à la composition de votre « équipe chargée de l'évaluation des coûts » avant d'entreprendre tout travail dans ce domaine. Les membres potentiels de cette équipe peuvent inclure :

- Les concepteurs du programme, qui connaissent bien les coûts de celui-ci

- Les responsables locaux de la mise en œuvre issus des différents contextes dans lesquels vous étendez votre programme
- Les décideurs du programme
- Des collègues de l'équipe financière qui maîtrisent les budgets et les dépenses
- Des partenaires qui partagent les coûts actuellement ou qui le feront à l'avenir

Exemple

- Notre question relative aux coûts porte sur le rapport coûts/bénéfices de l'organisation d'une formation de remise à niveau pour les enseignants.
- Pour répondre à cette question, nous allons recourir à une analyse coûts-avantages.
- Pour réaliser cette analyse coûts-avantages, nous aurons besoin de données sur les coûts de mise en œuvre de la formation de remise à niveau, ainsi que de données sur les acquis d'apprentissage tant des enseignants ayant suivi la formation que de ceux qui ne l'ont pas suivie.
- Ces informations nous aideront à déterminer si la formation de mise à niveau contribue à étendre l'impact du programme et, le cas échéant, elles nous permettront de plaider auprès du gouvernement en faveur de l'intégration d'une formation de mise à niveau dans le calendrier et le budget annuels de formation.

Différentes méthodes de calcul des coûts peuvent éclairer la mise à l'échelle

Consultez chaque onglet ci-dessous pour en savoir plus sur la méthode et sur la question à laquelle elle répond

Analyse coûts-avantages

Évalue **le « coût par bénéficiaire » d'une innovation par rapport à ses « avantages par bénéficiaire »** et est mesurée en termes monétaires.

Répond à la question suivante : les avantages de cette innovation l'emportent-ils sur ses coûts ?

Rentabilité

Estime le **coût nécessaire pour générer un effet donné** de l'innovation.

Répond à la question suivante : laquelle de ces deux innovations comparables a l'impact le plus élevé et s'inscrit dans le budget de l'État ?

Efficacité en termes de coûts

Estime le **coût de production d'un résultat donné.**

Répond à la question : quel est le coût estimé par élève/enseignant/participant pour mettre en œuvre l'intervention ?

Économie des coûts —

Analyse les composantes d'une innovation ainsi que le **coût des ressources nécessaires pour la développer et/ou la mettre en œuvre.**

Répond à la question : Combien avons-nous dépensé pour les différentes composantes de l'innovation ?

Les méthodes ci-dessus ne sont que quelques-unes des méthodes d'évaluation des coûts disponibles que vous pourriez rencontrer. À mesure que les partenariats public-privé se généralisent, d'autres méthodes telles que le « taux de rendement social » et le « retour sur investissement social » se généralisent également.

Avant de choisir une méthode de chiffrement, vous devez **réfléchir à la question à laquelle vous souhaitez répondre, ainsi qu'aux données dont vous disposez** ou que vous êtes en mesure d'obtenir. C'est peut-être le moment idéal pour **solliciter** les conseils **d'un expert en établissement des coûts de mise à l'échelle**.

Collecte des données sur les coûts

Une façon d'envisager la collecte de données sur les coûts consiste à imaginer une recette (qui est essentiellement une liste d'ingrédients). Poursuivez votre lecture pour découvrir certains « ingrédients » courants dont vous devrez peut-être évaluer le coût lors de la mise à l'échelle d'innovations éducatives.

1

Précisez vos éléments clés

Commencez par répertorier tous les coûts liés à la mise en œuvre de l'innovation ou du programme. Cela inclut les catégories de coûts présentées dans ce carrousel. Découvrez-les dès maintenant.

Remarque : les coûts de mise en œuvre n'incluent généralement pas les coûts liés au démarrage ni les activités supplémentaires de recherche et de suivi qui ne font pas partie de la mise en œuvre effective à grande échelle.

Personnes



- Salaires du personnel
- Rémunération des formateurs ou autres prestataires de services
- Temps consacré par les participants

Locaux



- Locaux scolaires
- Lieux de formation ou d’événements
- Dépôts de fournitures
- Locaux administratifs

Matériel et fournitures



- Manuels scolaires
- Supports pédagogiques
- Supports de formation
- Logiciels
- Outils de recherche

Alimentation et boissons



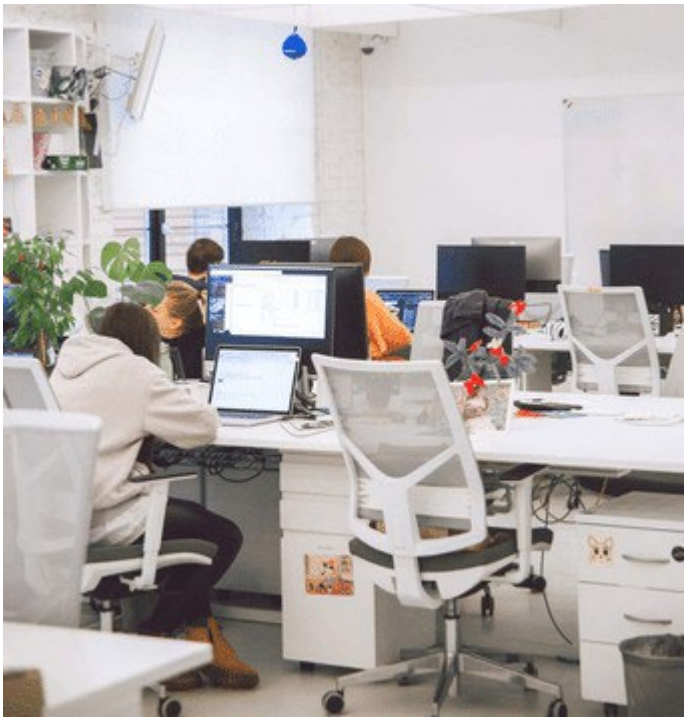
- Collations et rafraîchissements pour les activités du programme
- Service traiteur pour les événements et les formations

Transports



- Véhicule et chauffeur pour les déplacements vers les sites du projet
- Transport vers les formations ou les événements
- Autres frais de déplacement

Frais généraux



- Locaux
- Personnel administratif
- Assurance ou frais juridiques
- Personnel chargé de la communication

2

Classez vos ingrédients par catégorie

Une fois que vous aurez une bonne maîtrise des coûts des ressources utilisées lors de la mise en œuvre, vous pourrez les classer en sous-catégories pertinentes pour votre innovation, telles que :

- Formation dispensée par les pouvoirs publics
- Enseignement en classe
- Supports pédagogiques Réunions
- Administration du programme et frais généraux
- Établissement de rapports
- Développement ou recherche
- Suivi
- Évaluation et analyse

3

Déterminez les quantités d'ingrédients

Réfléchissez ensuite à la quantité dont vous aurez besoin pour chaque élément. Lorsque vous calculez ce montant, demandez-vous si le coût correspond à :

- Un investissement initial ou récurrent
- Fixe ou variable
- Financier ou en nature

Il est important de déterminer si les quantités varieront en fonction du lieu ou d'autres facteurs contextuels. Par exemple, si vous effectuez des visites de terrain dans une région isolée, vous devrez peut-être y consacrer davantage de jours ou de ressources que pour des visites en milieu urbain.

4

Réfléchissez à la manière dont vos ingrédients pourraient évoluer à plus grande échelle

Cuisiner pour 50 personnes n'est pas la même chose que cuisiner pour 500. Réfléchissez à la manière dont vos ingrédients évolueront à mesure que votre programme prendra de l'ampleur. Des économies d'échelle pourraient se présenter à mesure que votre programme se développe.

Des exercices de simulation des coûts peuvent s'avérer utiles pour estimer les coûts selon différents scénarios d'évolution.

Équité et établissement des coûts

Équité, contextualisation et chiffrage

Lorsqu'on effectue un travail d'évaluation des coûts, il est important de ne pas se contenter de demander « combien cela coûte-t-il ? », mais aussi « qui supporte ce coût ? »

N'oubliez pas que l'évaluation des coûts ne concerne pas uniquement les ressources financières ; elle inclut également le temps et les efforts des personnes ! De plus, les coûts engagés ne sont pas toujours les mêmes pour tous les participants au programme, et tous ces coûts ne sont pas nécessairement rémunérés ou pris en compte. De même, certains coûts — comme les locaux, les charges et le matériel — peuvent être fournis en nature et ne sont donc pas toujours inclus dans les budgets.

Toutefois, si vous envisagez d'étendre un programme à un nouveau site ou de toucher davantage de personnes, il est essentiel de bien cerner tous ces éléments pour comprendre ce que coûte réellement la mise en œuvre du programme et ce qu'elle pourrait coûter à plus grande échelle.



Parents et communauté



Enseignants et responsables scolaires



Collectivités locales

Par exemple, un programme de lecture en milieu scolaire peut sembler peu coûteux à première vue, car il ne nécessite qu'un achat ponctuel de livres. Mais si le programme exige que les enseignants restent après les cours pour suivre une formation une fois par mois, cela représente un coût en temps supplémentaire pour ces participants. Même si le programme part du principe que le temps des enseignants est couvert par leur salaire, ces derniers (et leur syndicat) peuvent voir les choses différemment. La charge de temps supplémentaire et le fait que ce temps ne soit pas disponible pour d'autres tâches n'auront probablement pas le même impact sur tous les enseignants. Par exemple, ceux qui ont des responsabilités familiales en dehors du travail — principalement des femmes — devront payer des frais de garde pendant la formation ou trouver une autre personne pour s'occuper de leurs enfants. Cela alourdit le coût personnel.

Comme indiqué précédemment, **un défi courant dans de nombreux écosystèmes éducatifs réside dans le volume de travail déjà attendu des enseignants**. Ceux-ci ont de multiples responsabilités et une liste de tâches sans cesse croissante en plus de l'enseignement.

Par conséquent, même s'il peut sembler que l'innovation n'entraîne qu'une légère augmentation de leur charge de travail, elle peut susciter de la fatigue ou du ressentiment chez les enseignants. Cela pourrait se traduire par une opposition à l'innovation, une baisse de la qualité de la prestation ou d'autres difficultés qui entravent le succès de la mise à l'échelle. Là encore, **cette charge n'est pas répartie de manière égale entre tous les enseignants**, mais sera vécue différemment selon le genre, la situation géographique, le statut socio-économique, etc. **Une telle répartition inégale peut perpétuer les inégalités existantes ou en créer de nouvelles** pour des groupes qui subissent déjà des inégalités disproportionnées.

Une innovation remarquable mais trop coûteuse à maintenir pour un système éducatif ne sera pas pérenne et ne pourra donc pas avoir d'impact durable. Une innovation dont la mise en œuvre repose sur des bénévoles peut fonctionner au début, mais rencontrer des difficultés lorsque la situation économique évolue et que les bénévoles ont besoin d'un emploi rémunéré. Un programme qui compte sur les écoles pour fournir des contributions en nature (locaux et matériel) peut rencontrer des difficultés à se déployer dans un nouveau lieu où ces contributions ne sont pas disponibles. C'est pourquoi **il est essentiel, lors de l'évaluation des coûts, non seulement de déterminer le coût d'une initiative, mais aussi de calculer les coûts nuancés et de se demander qui en supporte la charge.**

Adaptations liées aux actions



L’analyse des coûts en vue d’une expansion ne doit pas être considérée comme une « course vers le bas », dans laquelle on cherche à réduire les coûts autant que possible afin de se faire bien voir des décideurs. **Parfois, une version plus coûteuse d’une innovation s’avère en fin de compte plus percutante, plus durable ou plus équitable.** Par exemple, certaines approches de formation des enseignants, bien que plus coûteuses que d’autres par apprenant, peuvent également avoir des effets nettement plus marqués sur les pratiques pédagogiques et les résultats d’apprentissage des élèves, ce qui les rend en réalité plus rentables et justifie la dépense supplémentaire. À l’inverse, investir moins d’argent dans des solutions inefficaces n’est pas rentable pour les décideurs politiques ou les systèmes scolaires et constitue en fin de compte une mauvaise utilisation de ressources limitées, car ces solutions ne généreront pas d’impact durable à grande échelle.

Il est également important de garder à l’esprit que tous les bénéficiaires n’engendrent pas les mêmes coûts. **La mise en œuvre d’une intervention auprès d’élèves vivant dans une zone rurale isolée peut s’avérer plus coûteuse que celle destinée à des élèves situés dans une grande ville disposant de ressources civiques plus importantes et nécessitant moins de temps de trajet.**

De même, l'élaboration d'adaptations inclusives garantissant la participation d'enfants présentant des besoins d'apprentissage différents peut engendrer de nouveaux coûts, mais beaucoup s'accorderont finalement à dire que cela en vaut la peine. L'adaptation contextuelle des supports pédagogiques et des méthodes d'enseignement pour les groupes minoritaires — en particulier une contextualisation approfondie allant au-delà de la simple traduction — implique à la fois des coûts financiers et un investissement en temps.

Ces coûts supplémentaires ne signifient pas pour autant que ces activités ne doivent pas être menées. **Quelles que soient les adaptations nécessaires pour garantir l'équité dans votre approche de mise à l'échelle, elles auront probablement des implications financières.** Planifier de manière proactive ces coûts et formuler des justifications claires pour les dépenses supplémentaires constituent deux aspects importants de l'évaluation des coûts et du financement de la mise à l'échelle.

Cinq points clés à retenir sur le calcul des coûts

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Bonjour, je m'appelle Christine van Keuren et je travaille chez SALT Analytics. Je suis ici pour vous présenter les cinq principaux enseignements à retenir de cette formation sur l'analyse des coûts. Premier point : commencez par la fin. Demandez-vous toujours pourquoi vous allez réaliser une analyse des coûts, qui va la consulter et dans quel but. Quelles décisions vont être prises à la suite de cette analyse ?

Deuxième point : commencez tôt. Plus vous commencez tôt, avant le début de la mise en œuvre, mieux c'est. Les coûts relevés au fur et à mesure de la mise en œuvre sont toujours plus précis que lorsqu'on revient en arrière pour tenter de les estimer rétrospectivement.

Troisième point : analyse des parties prenantes. Lorsque vous réfléchissez à l'analyse des coûts, ne vous limitez pas au point de vue du bailleur de fonds. Essayez toujours d'envisager les coûts du point de vue de toutes les parties prenantes qui seront impliquées. Quel est le coût pour le gouvernement ? Quel est le coût pour la communauté ? Quel est le coût pour une autre organisation avec laquelle vous pourriez vous associer ? Quel est le coût pour un parent ? Et surtout, lorsque vous envisagez les coûts du point de vue d'un parent, d'une famille ou d'un aidant, il est bien plus important de les considérer en termes de temps consacré que de chercher à les monétiser, car leur valeur monétaire peut paraître faible et ainsi masquer l'ampleur de leur impact sur la famille. Par exemple, savoir qu'une activité peut demander cinq heures par semaine à un parent est plus important que de savoir que ce temps représente peut-être moins de 20 dollars. Réfléchir davantage en termes de temps que de coût permet de mieux comprendre ce point de vue et de mieux en mesurer l'importance.

Quatrième point : toutes les analyses de coûts ne se valent pas. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans le moindre détail pour chacune d'entre elles. Certaines sont simples : vous pouvez les réaliser rapidement, avec un calcul approximatif, sans problème. En revanche, d'autres présentent des enjeux importants et impliquent des coûts élevés. Pour celles-ci, vous devrez vraiment y consacrer du temps, réunir différentes expertises autour de la table et veiller à ce que les coûts de chacun soient pris en compte selon le point de vue de plusieurs parties prenantes.

Cinquième point : veillez à examiner le coût par bénéficiaire, en comparant ce qu'il représente lors de la phase pilote à ce qu'il représentera lors de la mise à l'échelle, car ces coûts seront très probablement différents. Souvent, le coût par bénéficiaire sera plus élevé lors de la phase pilote que lorsque vous toucherez une part plus importante de la population. Il est donc important de comprendre à quoi correspondent ces coûts et comment ils évoluent à mesure que vous progressez dans votre parcours de mise à l'échelle.

Je vais vous donner un dernier enseignement en bonus à retenir de cette formation sur l'analyse des coûts : ne vous attachez pas trop à une estimation ponctuelle. Chacune des hypothèses que vous formulez dans le cadre de votre analyse des coûts modifiera cette estimation. Ne vous attachez donc pas à cette estimation. Attachez-vous plutôt au principe de la meilleure utilisation possible des ressources. Réfléchissez à la manière d'utiliser au mieux les ressources dont vous disposez, de façon à en tirer le meilleur parti possible, afin d'avoir le plus grand impact possible sur le groupe de personnes que vous cherchez avant tout à aider. Ne vous attachez donc pas à votre estimation des coûts, mais attachez-vous plutôt au principe de la meilleure utilisation possible des ressources. Merci.

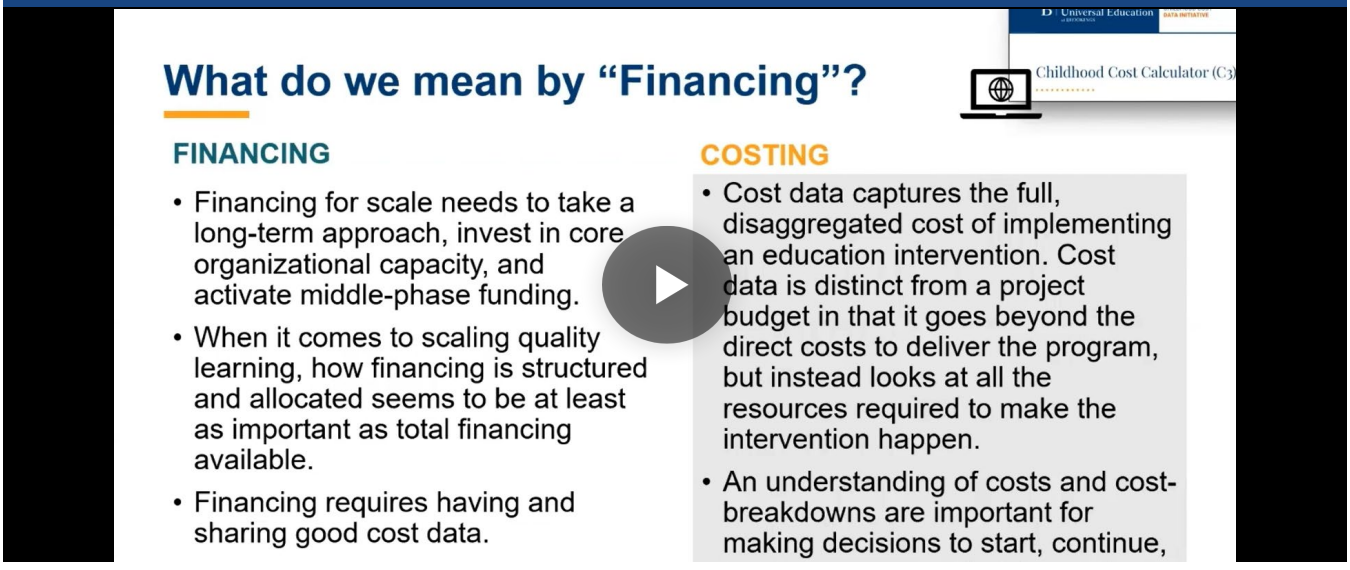
Financement flexible de la mise à l'échelle

Un financement flexible et durable pour la mise à l'échelle

Une fois que vous connaissez les coûts potentiels de la mise en œuvre de votre innovation à grande échelle, il devient essentiel de trouver les ressources nécessaires pour assurer une mise en œuvre durable. C'est ce qu'on appelle le financement, un élément crucial de la mise à l'échelle. À l'heure actuelle, l'insuffisance des ressources constitue une contrainte majeure.

La vidéo ci-dessous, issue d'un webinaire organisé avec la communauté de pratique « Scaling Up », présente certains éléments clés du financement de la mise à l'échelle, en explique la différence par rapport à l'établissement des coûts et souligne l'importance particulière d'un financement flexible pendant la phase intermédiaire de la mise à l'échelle.

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Nous savons tous que concevoir et mettre en œuvre une initiative à grande échelle nécessite des ressources et que, souvent, plus l'initiative prend de l'ampleur, plus les besoins en ressources augmentent. Il est important que ces ressources soient fiables et durables à long terme, ce qui n'est bien sûr généralement pas le cas avec le financement de projets. Pour compliquer encore les choses, lorsqu'il s'agit de mettre à l'échelle un enseignement de qualité, nous avons constaté que la manière dont le financement est structuré et alloué semble être au moins aussi importante que le montant total disponible. La stabilité et la flexibilité du financement sont toutes deux nécessaires pour que la mise à l'échelle se fasse de manière à contribuer à un changement durable. Nous avons constaté que, quelle que soit sa source, le financement de la mise à l'échelle doit s'inscrire dans une perspective à long terme, soutenir les capacités essentielles et mobiliser des financements pour la phase intermédiaire. Bien entendu, identifier et obtenir des financements pour la mise à l'échelle nécessite également de recueillir, d'analyser et d'utiliser des données sur les coûts. Lorsque nous parlons de données sur les coûts, nous faisons référence à l'ensemble détaillé des coûts associés à la mise en œuvre d'une intervention éducative. Nous distinguons ces données d'un budget de projet, car il ne s'agit pas seulement des coûts directs de mise en œuvre du programme, mais de l'ensemble des ressources nécessaires pour mettre en œuvre l'intervention à grande échelle dans un contexte donné. Il est important de bien comprendre les coûts et leur ventilation pour décider s'il convient de mettre à l'échelle une intervention ou un programme donné et, le cas échéant, comment procéder. Bien que ces deux sujets soient étroitement liés et très importants, nous nous concentrerons ici uniquement sur le premier : identifier et obtenir un financement durable. Le fait que le financement durable soit à la fois essentiel à la mise à l'échelle et difficile à obtenir n'est donc pas une révélation.

Cependant, le financement durable à long terme n'est pas le seul défi. Le financement de la phase intermédiaire entre le projet pilote et la mise à l'échelle complète est également difficile à obtenir, à tel point que la littérature qualifie cette période de « vallée de la mort ». Sans financement flexible et fiable durant cette phase, de nombreuses interventions ne parviennent pas à dépasser la phase intermédiaire de la mise à l'échelle. Pourquoi en est-il ainsi ? La littérature consacrée à la mise à l'échelle, tout comme l'expérience, montre que les nouvelles idées et les projets pilotes rencontrent généralement peu de difficultés pour trouver des financements. Les gens sont toujours enthousiastes à l'idée de financer de nouvelles idées prometteuses et innovantes. À l'autre extrémité du spectre, les grands programmes bien établis peuvent bénéficier d'un financement pérenne grâce aux budgets nationaux. Ce qui fait donc souvent défaut, c'est le soutien à cette phase intermédiaire de la mise à l'échelle. Des études ont montré que franchir la vallée de la mort nécessite une coordination et une collaboration accrues entre les organismes publics et les bailleurs de fonds, ainsi qu'une meilleure répartition des rôles et une plus grande transparence quant à qui finance quoi et à quelle étape du cycle de mise à l'échelle.

Flexibilité

Nous savons que l'extension est un processus itératif et adaptatif qui doit être ajusté en fonction des changements du contexte général et des enseignements tirés au fur et à mesure du processus. C'est pourquoi un financement flexible (c'est-à-dire des fonds pouvant être dépensés de manière non prédéterminée) est essentiel. Si les ressources doivent toujours être dépensées de manière rigide, conformément à la proposition initiale, les opportunités de renforcer et d'adapter l'extension en cours de route seront négligées. À l'inverse, **un financement permettant d'apporter des modifications raisonnables aux plans de déploiement à grande échelle et à la réaffectation des lignes budgétaires offre, au cours du processus, une marge de manœuvre pour l'expérimentation, la croissance, l'adaptation au contexte et les ajustements de cap**. Comme le souligne cette formation, il n'est pas possible de tout prévoir à l'avance concernant le déploiement à grande échelle ni d'établir un budget en conséquence. Il est toutefois possible d'intégrer l'itération et l'adaptation dans le budget.

Il n'est jamais trop tôt pour commencer à réfléchir au financement

Sans financement stable (mais flexible) garantissant des ressources sur plusieurs années, **de nombreuses interventions échouent pendant la « phase intermédiaire » de la mise à l'échelle** — après la phase pilote mais avant la mise en œuvre à grande échelle. La littérature spécialisée qualifie cette période de « vallée de la mort », une étape du processus de mise à l'échelle particulièrement importante mais souvent sous-estimée. **Les partenariats collaboratifs et les mécanismes de financement innovants constituent deux moyens permettant aux initiatives de franchir cette phase intermédiaire de la mise à l'échelle.** La traversée de la « vallée de la mort » — en raison de sa nature très différente tant de la phase pilote que des phases de déploiement à grande échelle — nécessite souvent davantage de coordination, de collaboration et de transparence entre les organismes publics et les bailleurs de fonds. Il est essentiel de déterminer clairement qui finance quelles parties du parcours de mise à l'échelle et à quelle étape. Il est important de **voir au-delà de votre financement actuel afin de planifier l'obtention des ressources nécessaires pour les phases suivantes.** Vous avez entamé ce travail lorsque vous vous êtes demandé qui pourrait être le « financeur » à grande échelle de votre innovation (lors de notre module sur les voies de développement), mais ne vous arrêtez pas là. Familiarisez-vous avec le fonctionnement des cycles de planification et de budgétisation des pouvoirs publics dans vos zones cibles et tenez-en compte dès le début du processus d'élaboration de votre stratégie de mise à l'échelle. Explorez différentes **possibilités pour obtenir des ressources supplémentaires grâce à de nouveaux partenariats ou modèles de financement** à moyen terme. Déterminez quelles informations supplémentaires vous sont nécessaires pour définir les prochaines étapes en matière de financement.

Comme pour tous les autres éléments de la mise à l'échelle, **le financement ne se fait pas en vase clos.** En particulier pour le financement des efforts de mise à l'échelle qui nécessiteront un certain degré d'institutionnalisation au sein des systèmes gouvernementaux. Il est important de comprendre non seulement le coût global de l'intervention, mais aussi comment celui-ci se compare aux dépenses existantes.

Par conséquent, lorsque l'on réfléchit aux informations à partager dans le cadre des discussions sur le financement, les coûts marginaux et les coûts d'opportunité sont souvent plus importants que le coût « total » ou le retour sur investissement.

Modèles possibles de financement de la mise à l'échelle et de la mise en œuvre à grande échelle

- **Financement basé sur le marché**
Les clients paient pour les biens ou services proposés par l'innovation (par exemple, en s'abonnant à une application éducative).

- **Intégration dans les budgets publics**
Les impôts et autres recettes publiques financent la mise en œuvre de l'innovation. Il peut s'agir d'une intégration dans le budget de l'éducation à un niveau particulier (tel qu'un budget national ou régional), ou d'un « financement combiné » entre les budgets nationaux, régionaux et municipaux.

- **Partenariats public-privé (PPP)**
Un partenariat entre les pouvoirs publics et des acteurs du secteur privé finance la mise en œuvre de l'innovation. Les PPP peuvent être structurés de nombreuses façons différentes, en fonction du contexte, des besoins et de l'objectif du partenariat. Les PPP peuvent également recourir à des approches de financement innovantes impliquant plusieurs partenaires, telles que le financement basé sur les résultats, les obligations d'impact ou les mécanismes de financement en commun.

- **Soutien à long terme apporté par des organisations de développement ou philanthropiques**
Des organisations bilatérales telles que le Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO), des organisations multilatérales comme la Banque mondiale, ou des entités philanthropiques privées telles que des fondations familiales ou d'entreprise financent la mise en œuvre de l'innovation.

Questions à prendre en compte

C'est surtout au tout début qu'il est utile de se poser les questions suivantes et d'y répondre :

Compte tenu de notre objectif de déploiement à grande échelle, comment envisageons-nous de mobiliser les ressources qui permettront d'assurer un financement durable de l'innovation à grande échelle ?

L'innovation, ou certains de ses éléments, peut-elle être mise en œuvre via le système existant ou en tirant parti des infrastructures, des ressources humaines et des lignes budgétaires existantes, etc. ?

Quelles options de financement pouvons-nous explorer pour faire la transition vers la phase intermédiaire (entre le financement pilote/actuel et notre objectif de déploiement à grande échelle à long terme) ?

Quels processus budgétaires devrions-nous envisager d'adopter pour mobiliser un financement national à plus long terme dans notre pays cible ? Comment cela fonctionne-t-il dans ce pays ? Quel est le calendrier de ces processus ?

Adapter le financement aux différentes voies de développement

Repensez à la ou aux voies de développement que vous avez sélectionnées plus tôt dans ce cours. De quel financement avez-vous besoin pour cette voie ? Si le financement venait à évoluer au fur et à mesure de votre mise à l'échelle comment géreriez-vous cette

Rédigez quelques phrases dans le fichier PDF ci-joint.

Je pense que…

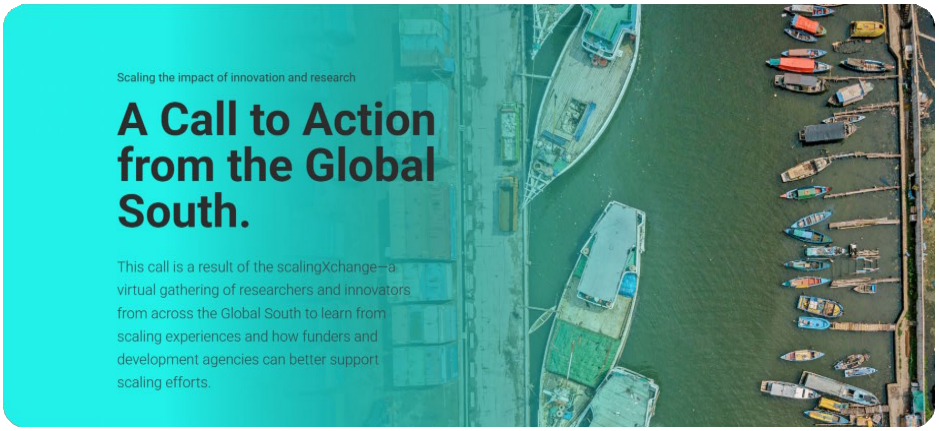
De quelles données sur les coûts ou informations supplémentaires avez-vous besoin pour affiner ces options et commencer à élaborer une stratégie de financement ?

Consultez la liste ci-dessus. Dans le fichier PDF ci-joint, dressez une liste des informations ou des données dont vous auriez besoin pour affiner ces options. Il n’est pas nécessaire que cette liste soit exhaustive. Il s’agit simplement d’un premier brainstorming destiné à vous aider à réfléchir aux types de données relatives aux coûts et au financement dont vous aurez besoin pour prendre des décisions concernant la mise à l’échelle.

Je pense que…

Appel à l'action « Scaling XChange »

Facultatif : l'importance des perspectives des pays du Sud sur la mise à l'échelle de l'impact



Les chercheurs et les innovateurs des pays du Sud s'efforcent de trouver des solutions pour relever les défis mondiaux. Malheureusement, trop souvent, les bonnes idées et les innovations sont sous-exploitées : le programme prend fin et les bailleurs de fonds passent à autre chose avant que l'impact ne puisse se concrétiser. La communauté Scaling Xchange a lancé l'appel à l'action dont le lien figure ci-dessous, comme première étape vers la constitution d'une communauté de bailleurs de fonds, de responsables de la mise en œuvre, de chercheurs et d'innovateurs partageant la même vision : un monde dans lequel l'innovation et la recherche issues des pays du Sud génèrent un impact durable et équitable pour le bien commun.

Lecture complémentaire :

Renforcer l'impact de l'innovation et de la recherche Un appel à l'action lancé par les pays du Sud.

ALLER À L'ARTICLE

Facultatif : outils de budgétisation et ressources supplémentaires

Outils et ressources d'établissement des coûts pour faciliter la collecte et l'analyse des données chiffrées

- **C3 Childhood Cost Calculator :** un outil interactif permettant de calculer les coûts de différents programmes éducatifs et de la petite enfance.
- **Analyse des coûts des projets éducatifs :** ressources et réflexions : un résumé des ressources en matière d'évaluation des coûts compilé par le Center for Global Development
- **Boîte à outils de l'UNICEF sur les finances publiques :** un guide pour sélectionner, adapter et appliquer des outils d'analyse des finances publiques.
- **Modèle de chiffrage JPAL :** un modèle permettant d'estimer les coûts des interventions.
- **Initiative sur les données relatives aux coûts de la petite enfance :** une initiative de la Brookings Institution visant à créer une dynamique mondiale pour générer des données comparables sur les coûts des programmes destinés à améliorer le développement des jeunes enfants et des adolescents.

- « **Small Price to Pay** » **de l'IRC** : un rapport publié en 2024 par l'International Rescue Committee (IRC) sur les enseignements tirés de l'initiative Ahlan Simsim concernant le coût de la mise en œuvre de programmes de développement de la petite enfance destinés aux enfants touchés par des crises.
- **Financer de nouvelles approches pour passer à l'échelle supérieure :** cette note du Duke Fuqua CASE présente quatre stratégies couramment utilisées par les entreprises sociales pour soutenir la conception et l'expérimentation d'innovations visant à générer un impact à grande échelle.

Ressources sur le financement et la recherche

Obtenir des financements pour se développer

Spring Impact



Financer l'expansion des innovations d'éducation humanitaire



Guide d'analyse des coûts pour les activités éducatives financées par l'USAID



Résumé du module 7

Établissement des coûts et financement de la mise à l'échelle

Dans ce module, nous avons abordé certains thèmes clés liés à la mobilisation de ressources en vue de la mise à l'échelle, notamment la manière de collecter et d'utiliser les données sur les coûts pour la prise de décision en matière de mise à l'échelle, ainsi que le rôle d'un financement flexible à long terme.

À ce stade, vous devriez savoir…

- Comment les données de chiffrage peuvent éclairer la mise à l'échelle et sa planification ; la relation entre l'établissement des coûts et le financement.

- Que la phase intermédiaire de la mise à l'échelle peut être la plus difficile à soutenir financièrement. Il est important de commencer TÔT à réfléchir au financement de la phase suivante de la mise à l'échelle, et de faire preuve de transparence envers soi-même et les autres quant à la manière dont les besoins de financement peuvent évoluer au fur et à mesure que la mise à l'échelle progresse.

- Que les voies de mise à l'échelle et les modalités de financement doivent être alignées. Lors de l'identification des possibilités de financement, il est important de réfléchir à la manière dont celles-ci s'alignent sur votre objectif de mise à l'échelle à long terme et sur votre ou vos voies de développement.
- Quels sont les termes clés liés au calcul des coûts, différentes méthodes d'analyse des coûts (et les questions auxquelles elles permettent de répondre), et l'identification des « éléments constitutifs » du calcul des coûts.
- Qu'il est important de ne pas se contenter de réfléchir aux coûts engagés, mais aussi à qui les supporte.
- Que ce calcul des coûts inclut non seulement les ressources financières, mais aussi les contributions en nature et parfois des ressources cachées telles que le temps et les efforts.

Discutez-en avec votre équipe

1. Comment envisageons-nous l'évolution des coûts de mise en œuvre de notre innovation au fil du temps, en fonction de notre objectif de déploiement et de la ou des voies retenues ?
2. Quelles sont les options possibles de financement à moyen et long terme pour la mise à l'échelle de l'innovation, en fonction de notre objectif de mise à l'échelle et de la ou des voies que nous avons identifiées ? De quelles informations supplémentaires avons-nous besoin pour affiner ces options et élaborer une stratégie de financement ?
3. Notre financement actuel est-il en adéquation avec notre objectif de développement et notre ou nos voies de développement ? En quoi l'est-il, et en quoi ne l'est-il pas ? Nos besoins de financement vont-ils évoluer ou changer pour répondre à notre objectif de développement ?

Et ensuite ?

Vous avez désormais couvert l’ensemble du contenu essentiel de ce cours.

Félicitations !

La section suivante, qui est la dernière, rassemble tout ce que vous avez appris et rédigé jusqu’à présent afin de vous aider à évaluer la capacité de mise à l’échelle de votre innovation et à commencer à élaborer votre stratégie de développement.

Présentation de l'évaluation finale

Félicitations, vous avez terminé tous les modules du cours « Fondements de la mise à l'échelle » !

À ce stade, vous avez abordé les éléments suivants :

- Déploiement à grande échelle
- Principes de développement à plus grande échelle
- Objectifs de développement
- Phases de l'extension
- Voies de développement
- Échelle optimale
- Partenariats pour la mise à l'échelle
- Acteurs clés
- Faire face à l'opposition
- Évolution des rôles au cours de la mise à l'échelle
- Capacité de mise à l'échelle
- Contextualisation
- Considérations en matière d'équité lors de la mise à l'échelle
- Études en vue de la mise à l'échelle
- Niveaux de recherche sur la mise à l'échelle
- Processus collaboratifs de mise à l'échelle
- Saisir les opportunités
- Financement flexible pour la mise à l'échelle
- Influences contextuelles sur la mise à l'échelle
- Établissement des coûts liés à la mise à l'échelle
- S'adapter aux changements de l'environnement

Cette dernière section fait le point sur tout ce que vous avez appris à travers deux activités :

Évaluation de l'évolutivité

Cet outil d'évaluation vous aidera à analyser les différents aspects de l'évolutivité, notamment les considérations techniques, l'adéquation potentielle au sein du système, le soutien global et les justifications éthiques de la mise à l'échelle de votre innovation. Il ne s'agit pas d'une mesure définitive permettant de déterminer si vous devez ou non passer à l'échelle supérieure, mais plutôt d'un outil destiné à vous aider, vous et votre équipe de projet, à y voir plus clair et à réfléchir de manière critique aux aspects susceptibles de faciliter ou de compliquer la mise à l'échelle de votre innovation. Ces informations devraient vous aider à identifier les domaines nécessitant des études supplémentaires, à déterminer les prochaines étapes stratégiques et à évaluer s'il convient de procéder à la mise à l'échelle à ce stade.

Lancer une stratégie de mise à l'échelle

Une stratégie de mise à l'échelle est un document évolutif (c'est-à-dire qu'il changera et s'étoffera au fil du temps à mesure que vous l'ajusterez et y apporterez des compléments) élaboré en collaboration avec votre équipe, vos partenaires de mise à l'échelle et les principales parties prenantes. Elle comprend une vision de l'impact à grande échelle, la ou les voies choisies pour y parvenir, les partenariats clés et la manière dont les rôles évolueront au cours de la mise à l'échelle, des détails sur l'adaptation et la contextualisation de l'initiative, vos plans de recherche en matière de mise à l'échelle, les considérations contextuelles à garder à l'esprit, ainsi que les options de financement pour votre mise à l'échelle.
Considérez ce document comme une feuille de route vers votre objectif de développement.



La réalisation de cet exercice vous permettra de rassembler les réponses que vous avez formulées tout au long de ce cours, de les passer en revue et de les mettre à jour dès maintenant, puis de les présenter sous la forme d'un document cohérent que vous pourrez soumettre à votre équipe et à vos parties prenantes afin de travailler ensemble à l'élaboration de votre stratégie complète de mise à l'échelle.

Pause et réflexion

Comme mentionné tout au long de ce cours, toutes les innovations ne peuvent ni ne doivent nécessairement être déployées à grande échelle. Le déploiement à grande échelle ne se résume pas à la simple conception et mise en œuvre d'une idée innovante ou d'un programme à fort impact ; il s'agit d'étendre et d'approfondir l'impact en s'appuyant sur la demande locale, des données probantes solides, un environnement favorable, des partenariats productifs, le soutien de diverses parties prenantes, des voies de déploiement claires, des coûts réalisables, une volonté de s'engager dans un apprentissage et une adaptation continus, un travail acharné et d'autres facteurs présentés dans ce cours.

Si, après avoir suivi ces modules, vous estimez avoir beaucoup appris mais que vous ne pensez pas qu'il soit opportun, à ce stade, de vous concentrer sur la mise à l'échelle de votre innovation, c'est tout à fait normal. En fait, c'est un excellent résultat. **L'objectif de ce cours est de vous aider à réfléchir en profondeur à la mise à l'échelle de l'impact et à ce que cela signifie pour votre travail dans le domaine de l'éducation.**

Toutes les personnes — en réalité, pas même la majorité d'entre elles — qui terminent ce cours ne décideront pas de mettre leur innovation à l'échelle. Mieux vaut le savoir dès le début. Mais…

Si vous décidez que vous *souhaitez* envisager la mise à l'échelle comme prochaine étape, passez à l'activité d'évaluation de la mise à l'échelle. Cela vous aidera à examiner quels facteurs sont susceptibles de faciliter la mise à l'échelle et lesquels pourraient présenter des difficultés. Si, après avoir terminé l'évaluation de la mise à l'échelle, vous êtes toujours convaincu(e) de vouloir explorer cette voie, passez alors à la réflexion sur la stratégie de mise à l'échelle.

Si vous décidez que la mise à l'échelle *ne* convient *pas* à votre innovation, vous trouverez peut-être tout de même utile de réaliser l'évaluation de la mise à l'échelle, car elle peut vous aider à clarifier votre réflexion sur les raisons pour lesquelles la mise à l'échelle n'est pas appropriée ou ne l'est pas encore. Mais dans ce cas, vous n'avez pas besoin de mener à bien la stratégie de mise à l'échelle : vous pouvez considérer que votre travail dans le cadre de ce cours est terminé.

Quelle que soit votre décision, nous espérons que vous avez trouvé ce cours intéressant, instructif et utile pour approfondir votre réflexion sur la mise à l'échelle en vue d'amplifier l'impact dans l'éducation !

Évaluation des capacités de mise à l'échelle

Évaluation des capacités de mise à l’échelle



Cette évaluation de l'évolutivité vous aidera à analyser la **conception de votre innovation**, **son adéquation avec le système éducatif existant**, **le soutien dont vous bénéficiez dans votre environnement global**, ainsi que **les justifications éthiques de la mise à l'échelle de votre initiative**.

Il **ne** s'agit **pas d'une évaluation définitive permettant de déterminer si vous devez ou non passer à l'échelle supérieure**. Il s'agit plutôt d'un outil destiné à vous aider, vous et votre équipe de projet, à commencer à réfléchir de manière critique aux **aspects susceptibles de faciliter ou de compliquer cette mise à l'échelle,** afin que vous puissiez approfondir vos recherches sur ces points et décider des prochaines étapes à privilégier.

Il s'agit d'un exercice. Ce n'est pas grave si vous n'avez pas de réponse à toutes les questions. L'objectif de cette activité est de vous aider à commencer à réfléchir aux différents aspects de l'évolutivité. Vous pouvez modifier et réviser vos réponses au fur et à mesure que vos recherches avancent. Les questions vous encourageront à réfléchir à la faisabilité de la mise à l'échelle de votre innovation et à la manière dont vous abordez cette mise à l'échelle.

Chaque partie de l'évaluation de l'évolutivité commence par un bref texte d'introduction suivi de 3 à 5 questions pour chaque catégorie. Vous pouvez parcourir les questions et noter vos réponses dans le fichier PDF joint. Veillez à enregistrer vos résultats afin de pouvoir discuter de votre évaluation avec votre équipe.

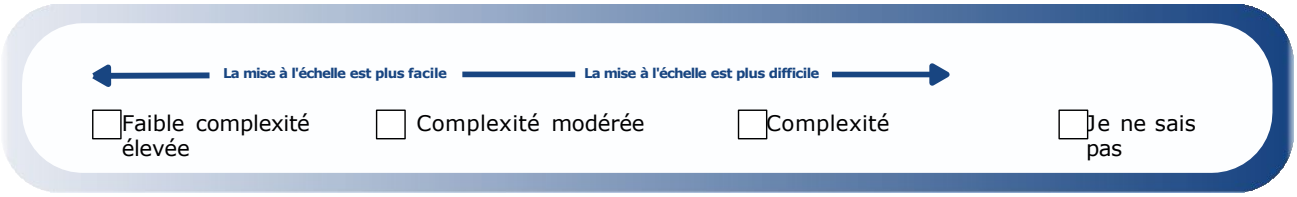
N'oubliez pas de vous concentrer sur l'*impact* que *vous souhaitez développer à grande échelle* lorsque vous réfléchissez à ces questions.

Considérations relatives à la conception de l'innovation

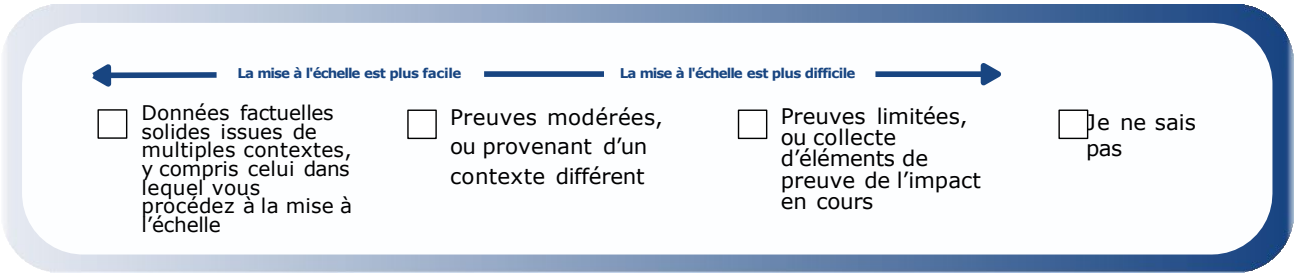
Dans quelle mesure est-il faisable de développer à grande échelle les aspects techniques de l'innovation sous sa forme actuelle ?

Cette section est conçue pour vous aider à réfléchir à la faisabilité de la mise à l'échelle de votre initiative sous sa forme actuelle. Ces questions peuvent vous aider à identifier les éléments techniques de l'innovation susceptibles de faciliter la mise à l'échelle et ceux qui pourraient la compliquer.

Quel est le degré de complexité de votre innovation ?



Dans quelle mesure l'efficacité de votre innovation est-elle étayée par des preuves solides ?



Dans quelle mesure votre innovation est-elle adaptable ?

La mise à l'échelle est plus facile ← → La mise à l'échelle est plus difficile

- ☐ Facile à adapter
- ☐ Adaptable, mais cela nécessite un certain travail
- ☐ Difficile à adapter ou non destiné à l'être
- ☐ Je ne sais pas

Considérations relatives à l'adéquation avec le système éducatif

Dans quelle mesure la mise à l'échelle est-elle réalisable dans le système éducatif actuel ?

Cette section a pour but de vous aider à réfléchir à la manière dont votre initiative s'intègre ou s'aligne sur le système éducatif existant dans votre contexte d'intervention, afin d'évaluer quels éléments pourraient faciliter la mise à l'échelle et lesquels pourraient la compliquer. Il est important de considérer le système tel qu'il existe dans la réalité, et non tel qu'il est décrit sur le papier.

L'initiative est mise en œuvre grâce aux infrastructures (écoles, matériel, technologies, etc.) déjà présentes dans le système.

La mise à l'échelle est plus facile ← → La mise à l'échelle est plus difficile

- ☐ Tout à fait d'accord
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Je ne sais pas

L'initiative est réalisable avec les ressources humaines existantes (enseignants, formateurs, superviseurs, spécialistes des données, etc.) déjà présentes au sein du système.

La mise à l'échelle est plus facile ← → La mise à l'échelle est plus difficile

- [ ] Tout à fait d'accord
- [ ] Plutôt d'accord
- [ ] Pas du tout d'accord
- [ ] Je ne sais pas

L'initiative s'inscrit dans le droit fil des politiques et réglementations gouvernementales en vigueur.

La mise à l'échelle est plus facile ← → La mise à l'échelle est plus difficile

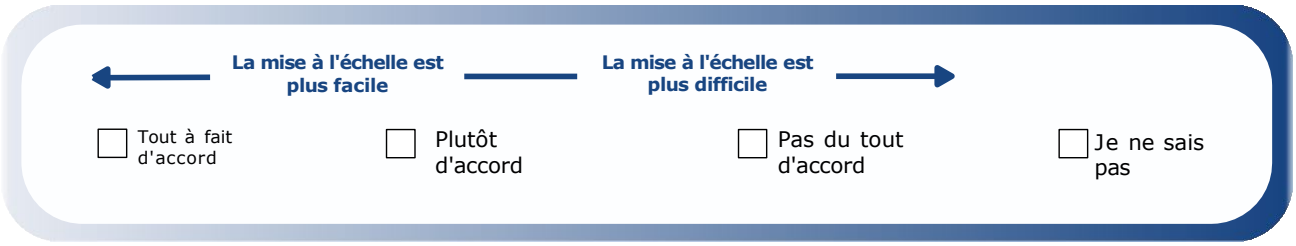
- [ ] Tout à fait d'accord
- [ ] Plutôt d'accord
- [ ] Pas du tout d'accord
- [ ] Je ne sais pas

Si la réponse à la question précédente est « pas du tout d'accord », l'initiative modifie-t-elle les politiques ou pratiques gouvernementales actuelles d'une manière qui bénéficie d'un soutien local ?

La mise à l'échelle est plus facile ← → La mise à l'échelle est plus difficile

- [ ] Tout à fait d'accord
- [ ] Plutôt d'accord
- [ ] Pas du tout d'accord
- [ ] Je ne sais pas

L'initiative vise à remédier aux problèmes d'équité ou aux disparités qui existent actuellement dans le système.

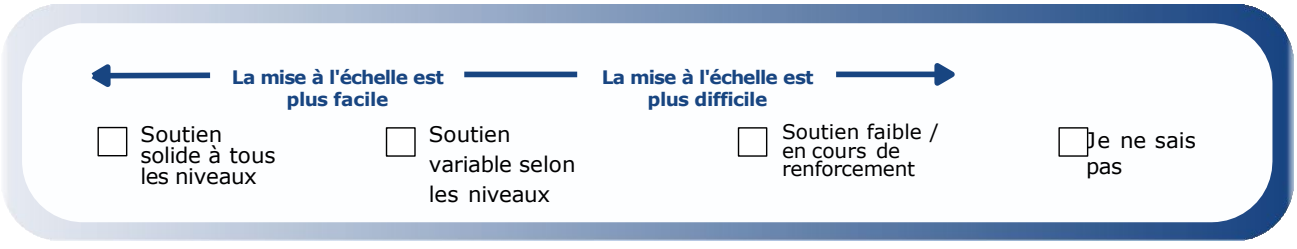


Considérations contextuelles

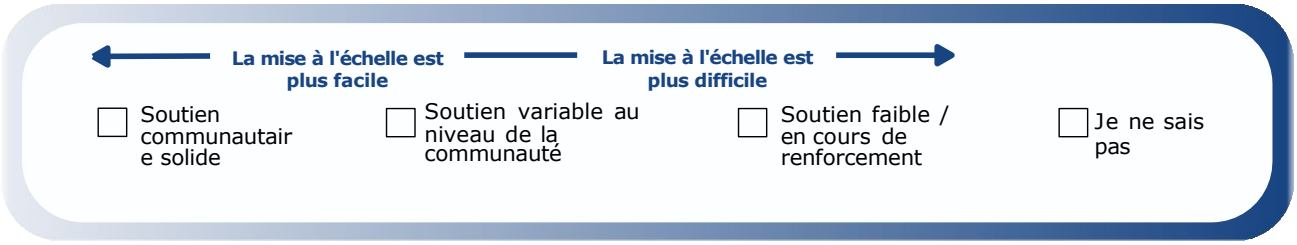
Dans quelle mesure le système actuel est-il favorable à une mise à l'échelle ?

Cette section a pour but de vous aider à déterminer où se trouve le soutien nécessaire à la mise à l'échelle et où il pourrait faire défaut. Ces questions peuvent vous aider à identifier les éléments du contexte général susceptibles de faciliter ou, au contraire, de compliquer la mise à l'échelle.

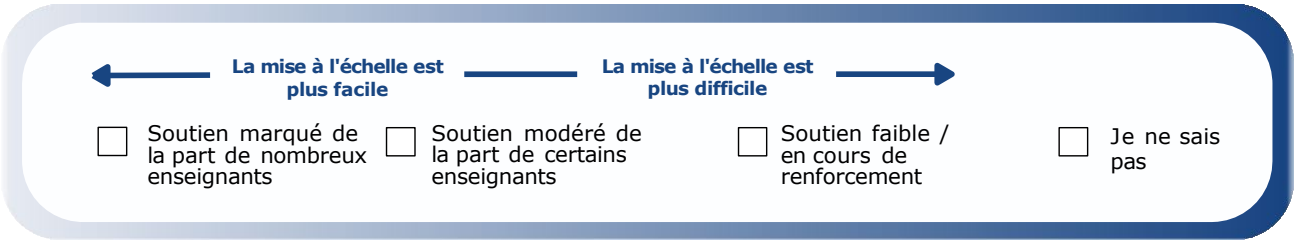
L'initiative bénéficie-t-elle d'un soutien politique ?



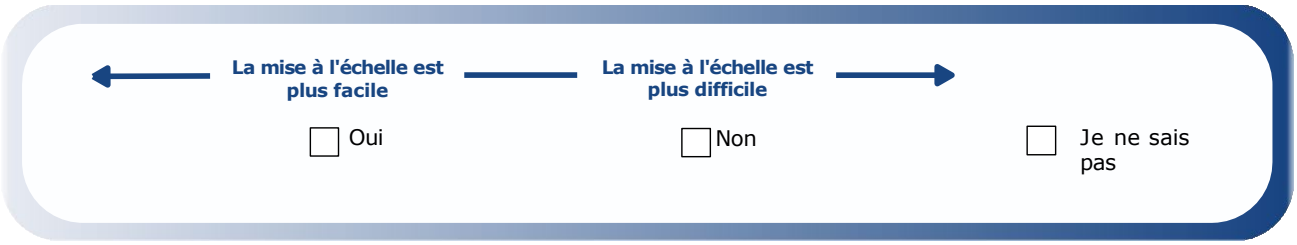
L'initiative bénéficie-t-elle d'un soutien de la part de la communauté ?



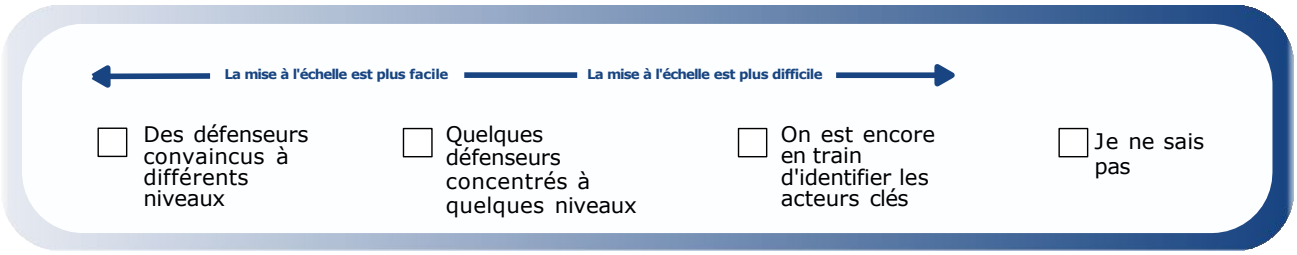
L'initiative bénéficie-t-elle du soutien des enseignants ?



Existe-t-il des réseaux de collaboration existants susceptibles de soutenir l'initiative ?



Existe-t-il, à différents niveaux, des acteurs qui soutiennent l'initiative ?



Considérations relatives à la justification

Dans quelle mesure l'extension à plus grande échelle est-elle justifiée ?

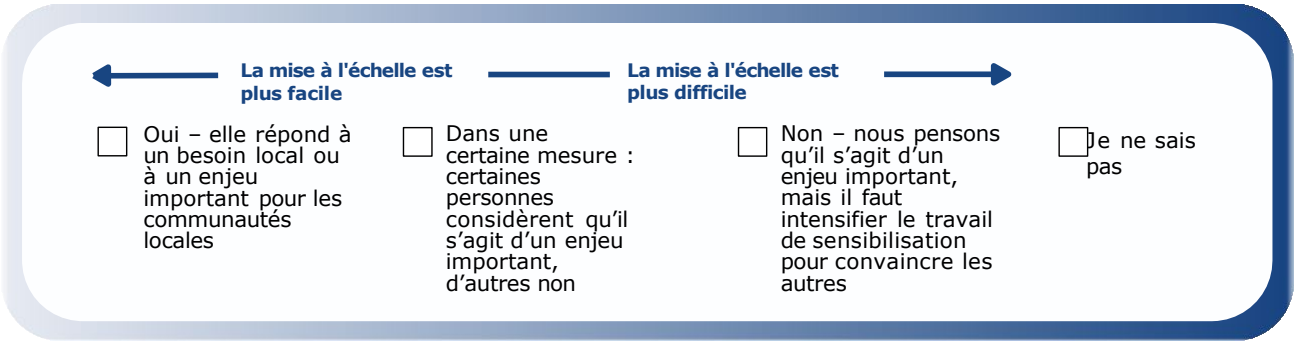
Il ne suffit pas de se demander si une initiative *peut* être étendue : il faut également se demander si elle *doit* l'être.

L'introduction d'un changement dans un système existant entraîne souvent des répercussions qui peuvent être positives ou négatives. Les ressources sont limitées dans les systèmes éducatifs ; il est donc possible que la mise à l'échelle d'une initiative entraîne une diminution de l'attention ou des ressources consacrées à d'autres aspects de l'éducation. Ce qui est souhaité par les communautés locales dans un certain contexte peut ne pas être une priorité aussi essentielle dans d'autres contextes. Il est important d'examiner sérieusement, voire d'étudier, les avantages et les inconvénients éthiques de la mise à l'échelle, et de ne pas partir du principe que si quelque chose fonctionne bien, il faut nécessairement le mettre à l'échelle.

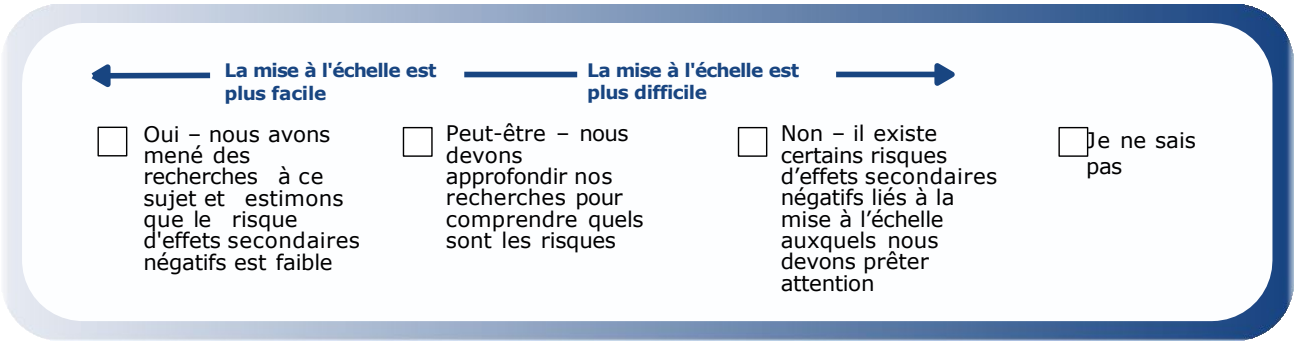
Pour en savoir plus à ce sujet, il peut être utile de lire la section « Justification » de l'ouvrage *Scaling Impact for the Public Good* de McLean et Gargani (2019) afin d'approfondir la réflexion sur ce que signifie évaluer si la mise à l'échelle est justifiée.

Un autre ouvrage important qui aborde ce sujet est *Ethically Scaling* de Peter Sutoris.

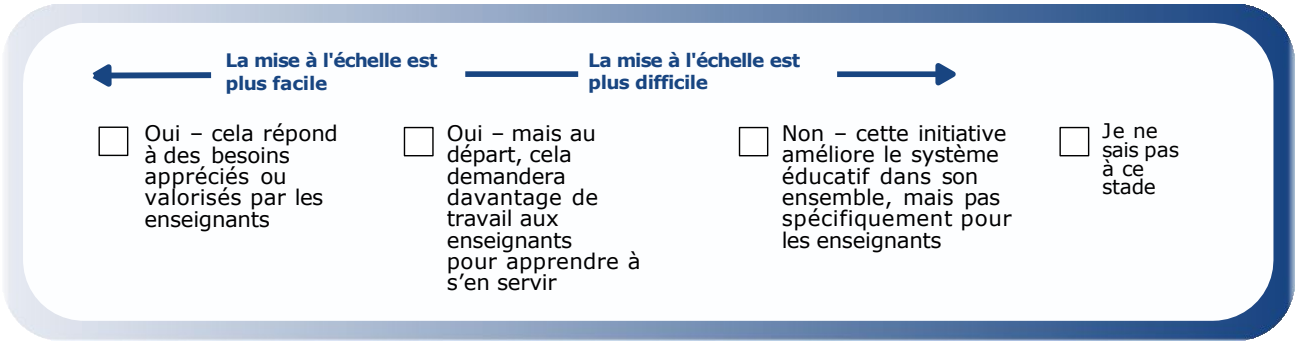
L'initiative s'attaque-t-elle à un problème important et persistant ou tire-t-elle parti d'une opportunité qui concerne les apprenants et constitue une priorité pour les communautés locales ?



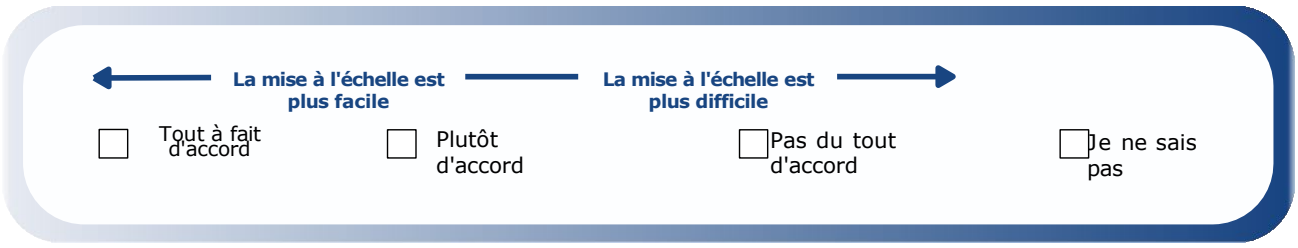
L'initiative présente-t-elle un faible risque d'effets secondaires négatifs à mesure de son déploiement à grande échelle ?



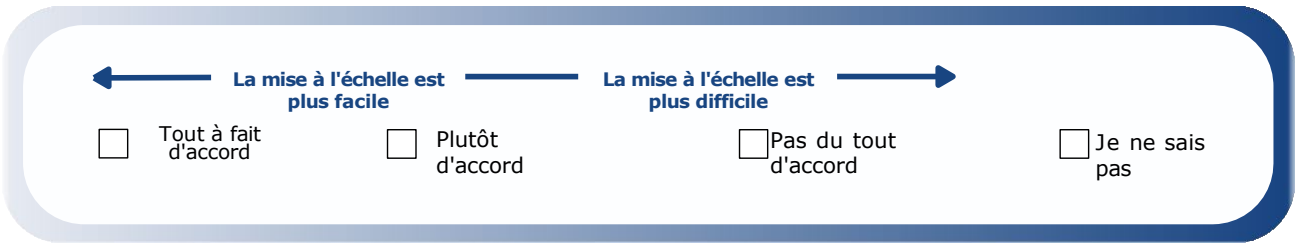
L'initiative modifie-t-elle la charge de travail ou les conditions de travail des enseignants ?



Les implications budgétaires sont-elles claires, prévisibles et justifiables pour ceux qui sont appelés à en supporter les coûts ?



L'initiative tient-elle compte des questions d'équité et associe-t-elle les parties prenantes issues de communautés marginalisées aux décisions relatives à son déploiement ?



Facultatif : À quelles autres questions réfléchissez-vous lorsque vous vous demandez si la mise à l'échelle est justifiée ?

Je pense que…

Sources

Les questions de ce module sont tirées de deux ressources :

« Scaling Impact : Innovation for the Public Good » par Robert McLean et John Gargani – Partie 2 ⊡4 principes directeurs – Justification, échelle optimale, coordination et évaluation dynamique

La liste de contrôle sur la capacité de mise à l'échelle dans l'éducation par VVOB, STiR, Educate!, MSI, Pratham et CUE Brookings

Interpréter vos résultats

Discutez-en avec votre équipe

Questions guides

- Dans quels domaines, sur quels sujets et sur quels aspects observons-nous principalement des éléments qui facilitent notre expansion ?
- Dans quels domaines, sur quels sujets et sur quels éléments constatons-nous principalement des difficultés pour notre expansion ?
- Où y a-t-il des lacunes ou des points sur lesquels nous avons besoin de plus d'informations afin de dresser un tableau précis de l'évolutivité de notre innovation ?

Au vu de tous ces facteurs (aspects techniques, adéquation, environnement et considérations éthiques), pensez-vous que la mise à l'échelle soit la bonne décision à ce stade ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

SI OUI…

Quels sont les 2 ou 3 éléments les plus urgents qui compliquent la mise à l'échelle et que vous souhaitez aborder ?

Par exemple, y a-t-il des aspects techniques de l'innovation qui pourraient être simplifiés ? Pouvez-vous analyser les contraintes du contexte global et identifier des adaptations permettant de mieux aligner votre travail sur l'écosystème éducatif ?

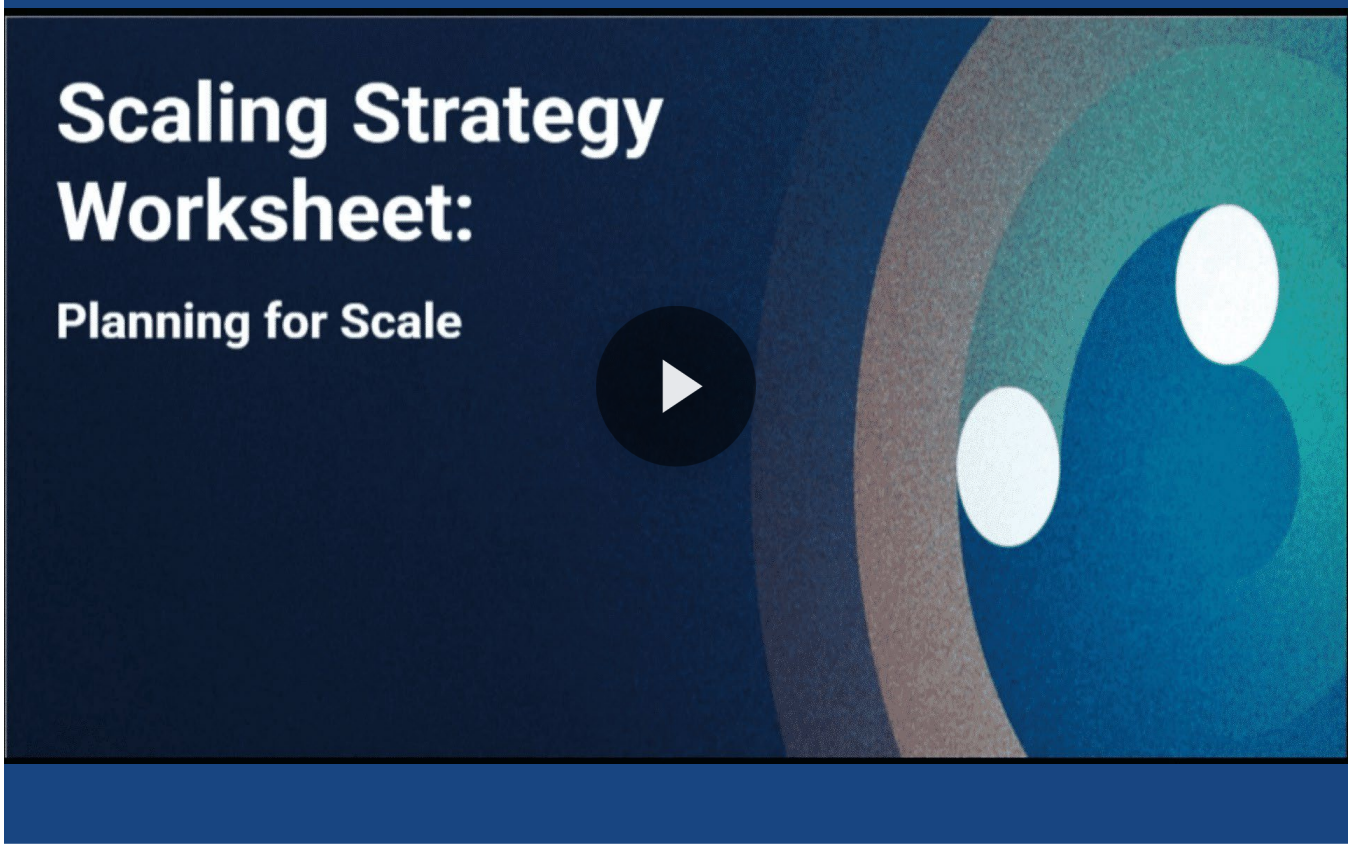
SI NON…

Quelle autre voie envisagez-vous pour aller de l'avant ?

Par exemple, pouvez-vous mener des actions de sensibilisation supplémentaires pour susciter le soutien de la communauté en faveur de cette initiative ? Y a-t-il des éléments de votre innovation actuelle qui pourraient être réutilisés, ou pouvez-vous vous réorienter vers un nouveau type d'activité similaire mais plus évolutif ?

Qu'est-ce qu'une stratégie de mise à l'échelle ?

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Une stratégie de mise à l'échelle est un outil destiné à accompagner les organisations qui planifient la mise à l'échelle d'une initiative éducative ou qui sont déjà engagées dans ce processus. Elle fournit des orientations pour définir un objectif de mise à l'échelle clair, mesurable et assorti d'un délai, ainsi que les voies permettant de l'atteindre, mais aussi pour prévoir les adaptations, prendre en compte les considérations en matière d'équité et élaborer un plan de recherche. Elle définit également une stratégie globale pour tenir compte des facteurs liés à l'environnement, maintenir les partenariats, renforcer les capacités organisationnelles et mobiliser des ressources financières durables. Il est important de garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'une démarche ponctuelle. Une stratégie de mise à l'échelle est un document de planification évolutif qu'il convient de réexaminer et de mettre à jour périodiquement en fonction des nouvelles connaissances, des nouvelles données et des changements dans l'environnement.

Cette dernière activité du cours n'est que la première étape de l'élaboration d'une stratégie. L'élaboration et l'affinement d'une stratégie de mise à l'échelle constituent un processus continu, qui s'étend souvent sur plusieurs mois plutôt que de se faire en une seule fois, et qui doit être adapté au contexte. Une stratégie de mise à l'échelle doit être le fruit d'une réflexion collective des principaux acteurs impliqués dans ce processus. La composition du groupe chargé d'élaborer et d'affiner la stratégie variera nécessairement en fonction du contexte, de l'initiative et du stade de la mise à l'échelle. Une petite équipe devrait rédiger la première ébauche de la stratégie en s'appuyant directement sur les discussions antérieures et les données existantes, notamment celles issues d'une cartographie des parties prenantes, d'une analyse de l'économie politique ou de plans de mise à l'échelle antérieurs. Des recherches documentaires complémentaires sont parfois nécessaires pour combler les lacunes et recouper les informations. D'autres outils de mise à l'échelle peuvent également contribuer à l'élaboration de la stratégie. Une fois la première ébauche de la stratégie de mise à l'échelle établie, le document ou certaines de ses sections peuvent être soumis à un groupe plus large de parties prenantes afin de recueillir leur avis et d'en discuter avec elles. L'élaboration d'une version abrégée ou d'une représentation visuelle de la stratégie peut faciliter les discussions avec un groupe plus large de parties prenantes.

La stratégie de mise à l'échelle proposée ici s'appuiera sur l'ensemble du travail que vous avez réalisé jusqu'à présent dans le cadre de ce cours et le regroupera afin que vous puissiez l'examiner et l'affiner. Nous vous recommandons de soumettre vos premières réponses à votre équipe afin de poursuivre les échanges et de continuer à élaborer votre stratégie de mise à l'échelle.

Planification d’une stratégie de mise à l'échelle

Lisez chacune des questions ci-dessous relatives à la planification de la stratégie de mise à l’échelle, réfléchissez-y, puis rédigez votre réponse dans le fichier PDF joint. Vous avez déjà répondu à bon nombre de ces questions tout au long du cours. Relisez vos réponses et modifiez-les si nécessaire.

L’objectif est de rassembler toutes ces questions dans un document-cadre qui pourra servir de point de départ à l’élaboration d’une stratégie de mise à l’échelle cohérente et d’un programme d'études.

Questions relatives à la planification de la stratégie de mise à l'échelle

Mise à l'échelle de l'impact

Revenez sur votre définition de la mise à l'échelle. Y a-t-il quelque chose que vous changeriez ou ajouteriez à cette définition aujourd'hui ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Phase de mise à l'échelle

Revenez sur votre réflexion concernant votre phase actuelle de déploiement. Maintenant que vous en savez davantage sur les objectifs de développement, les voies à suivre et de nombreux autres facteurs, pensez-vous que cette réponse soit toujours correcte ? Ou pensez-vous vous trouver dans une phase différente de celle que vous aviez initialement envisagée ? N'hésitez pas à modifier votre réponse à mesure que votre réflexion sur la mise à l'échelle s'approfondit ! Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Échelle optimale

Revenez sur votre évaluation de l'échelle optimale pour votre innovation. Y a-t-il quelque chose que vous changeriez ou ajouteriez ? N'hésitez pas à modifier votre conception de l'échelle optimale pour votre innovation si votre réflexion a évolué au cours de ce module. Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Objectif de développement

Revenez sur l'ébauche de l'objectif de déploiement que vous avez élaboré. Y a-t-il quelque chose que vous souhaiteriez modifier ou ajouter à cet objectif ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Revenez sur vos objectifs intermédiaires de déploiement. Comment les mettriez-vous à jour ou les modifieriez-vous maintenant que vous avez réfléchi à d'autres facteurs et acteurs susceptibles d'influencer le déploiement ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Voie(s) de développement

Revenez sur votre brainstorming et votre comparaison des voies de développement. Y a-t-il quelque chose que vous modifieriez ou ajouteriez ? Y a-t-il de nouvelles voies que vous aimeriez envisager à présent ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Partenariats pour la mise à l'échelle

Repensez aux personnes que vous avez identifiées comme partenaires dans votre travail de développement à grande échelle. Y a-t-il d'autres personnes que vous aimeriez ajouter ? Y a-t-il de nouveaux partenariats que vous aimeriez développer ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Champions

Repensez aux personnes que vous avez identifiées comme champions dans votre travail de développement. Y a-t-il d'autres personnes que vous aimeriez ajouter à cette liste ou en retirer ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Capacité de déploiement à grande échelle

Passez en revue vos réponses dans l'outil consacré aux capacités et à l'évolution des rôles. Quelles capacités institutionnelles ou organisationnelles pourraient faire défaut pour une mise en œuvre à grande échelle de votre innovation et comment pourriez-vous y remédier ? Comment le rôle de votre organisation pourrait-il évoluer ou changer au cours du processus de déploiement à grande échelle ?

Études pour étayer la mise à l'échelle

Passez en revue vos réponses dans votre outil de planification des études sur la mise à l'échelle. Y a-t-il des éléments que vous souhaitez ajouter ? Comment comptez-vous faire avancer ces études ?

Évaluation de l'évolutivité

Repensez aux résultats de l'évaluation de la capacité de mise à l'échelle. Choisissez une question à laquelle vous avez répondu « Je ne sais pas ». De quel type d'informations auriez-vous besoin pour pouvoir répondre à cette question ? Comment pourriez-vous obtenir ces informations dans le cadre de l'étude que vous prévoyez de mener ?

Documentation des enseignements tirés

Comment allez-vous documenter vos apprentissages concernant le processus de développement à plus grande échelle ? Comment allez-vous mener une réflexion sur ces apprentissages et les mettre à profit ?

Contextualisation

Revenez sur votre réflexion concernant l'environnement et la contextualisation. Quels sont les aspects de votre innovation que vous devrez contextualiser au fur et à mesure de la mise à l'échelle ? Recopiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez-y d'éventuelles mises à jour ou modifications.

Adaptation

Passez en revue vos réflexions sur ce qui est essentiel à l'impact de votre innovation. Quels autres aspects de votre innovation pourraient être adaptés ou contextualisés ? Qu'est-ce qui serait « un plus » mais n'est pas une exigence ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Considérations en matière d'équité

Comment intégrez-vous les considérations en matière d'équité dans votre étude et votre approche en matière de déploiement à plus grande échelle ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez-y les mises à jour ou modifications éventuelles.

Facteurs contextuels plus larges susceptibles d'influencer la mise à l'échelle

Réfléchissez à votre analyse des facteurs favorables et des contraintes aux différents niveaux contextuels susceptibles d'influencer la mise à l'échelle. Y a-t-il des éléments que vous ajouteriez ou modifieriez dans cette analyse ? Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Coûts et financement

Passez en revue les options de financement possibles que vous avez identifiées et qui correspondent à vos voies de développement. Réfléchissez aux informations relatives aux coûts dont vous avez besoin pour définir vos voies de développement. Copiez votre réponse dans l'espace ci-dessous, puis ajoutez les mises à jour ou modifications éventuelles.

Quelles sont vos trois prochaines étapes prioritaires pour développer davantage vos objectifs et votre stratégie de développement à grande échelle ?

Félicitations !

Bravo pour avoir rassemblé toutes vos réflexions tout au long de la formation et avoir jeté les bases d'une stratégie de mise à l'échelle.

Félicitations, vous avez terminé cette formation !

Vous venez de franchir une étape importante ! Prenez un moment pour célébrer votre travail assidu et votre dévouement qui vous ont permis de mener à bien cette formation !

Voir la transcription de la vidéo ci-dessous.



Transcription vidéo : Eh bien, merci beaucoup. J'espère que ce cours vous a plu. J'espère qu'il vous a permis d'approfondir vos connaissances sur la mise à l'échelle pour maximiser l'impact et qu'il vous a également aidé à faire progresser votre propre travail. Nous espérons avoir de vos nouvelles si vous avez des suggestions pour améliorer ce cours ou des commentaires à nous faire, ou encore si vous souhaitez nous expliquer comment vous le mettez à profit. Nous serions ravis de vous lire. J'espère donc que vous n'hésiterez pas à nous contacter. Prenez soin de vous et restons en contact.

Dans ce cours, vous avez appris :



Concepts clés

Cette formation vous a donné un aperçu général des concepts clés liés à la généralisation des pratiques éducatives. De la détermination de l'échelle optimale à la gestion des relations au sein d'un écosystème plus large, en passant par la planification de la pérennité à long terme, ce cours vous a présenté certains des concepts fondamentaux qui sous-tendent le travail de mise à l'échelle.



Compétences pratiques

Cette formation vous a permis d’acquérir des compétences pratiques directement applicables à des situations concrètes. Vous avez désormais la capacité d’appliquer vos nouvelles connaissances et d’avoir un impact tangible, qu’il s’agisse de définir un objectif de déploiement à grande échelle, d’évaluer les voies de développement ou d’élaborer des plans d'études.



Adaptabilité

Le changement est une constante, et cette formation vous a appris à vous adapter et à prospérer dans des environnements dynamiques. Vous avez appris à distinguer ce qui est essentiel de ce qui peut être adapté, à déterminer quand apporter des changements pour répondre aux besoins d’équité et de contextualisation, et savoir quand faire une pause pour réévaluer vos plans de mise à l’échelle.

Et maintenant ?

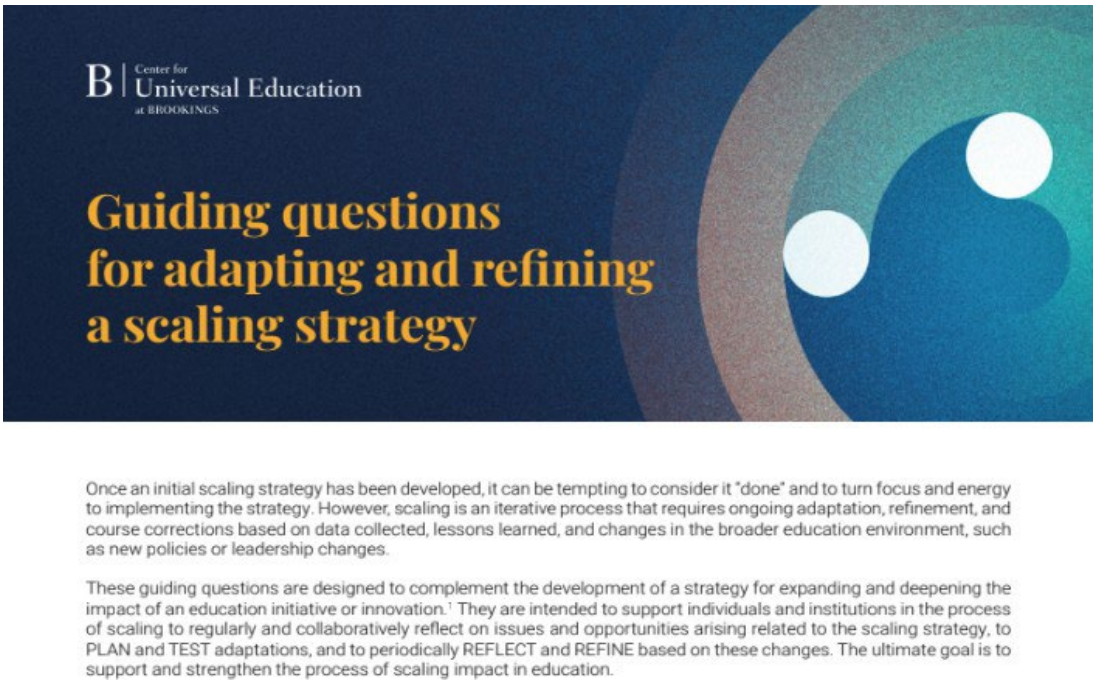
Comme vous le savez désormais, la mise à l'échelle ne peut se faire seul ! Mettez à profit ce que vous avez appris dans ce cours et partagez-le avec vos collègues et parties prenantes afin d'en discuter, de l'adapter et de le réviser ensemble pour aboutir à un plan de mise à l'échelle complet. Tout au long de cette formation, vous avez réuni un ensemble de réflexions sur la mise à l'échelle autour desquelles articuler vos discussions, notamment :

- **Une définition de la mise à l'échelle pour Ílimpact**
- **Des voies de développement à envisager**
- **Une cartographie des parties prenantes**
- **La planification des capacités de mise à l'échelle**
- **Des idées pour impliquer les parties prenantes dans l'étude sur la mise à l'échelle**
- **L'analyse de l'équité**
- **L'échelle optimale pour votre projet**
- **Un objectif de développement à long terme**
- **Des partenaires et acteurs clés à mobiliser**
- **Des plans d'adaptation aux changements de contexte et à l'opposition**
- **Le chiffrement des coûts liés à la mise à l'échelle**

- **Des plans de contextualisation**
- **L'identification de ce qui est essentiel à votre innovation et de ce qui peut être adapté**
- **Les objectifs intermédiaires de mise à l'échelle**
- **L'analyse de l'écosystème éducatif**
- **Des plans d'études pour étayer la mise à l'échelle**
- **Des options de financement**
- **L'évaluation de l'évolutivité**

Mise à jour de votre stratégie

Une fois qu'une stratégie initiale a été élaborée, il peut être tentant de la considérer comme « achevée » et de concentrer son attention et son énergie sur sa mise en œuvre. Cependant, la mise à l'échelle est un processus itératif qui nécessite une adaptation, un affinement et des ajustements continus en fonction des données collectées, des enseignements tirés et des changements dans le contexte éducatif au sens large, tels que de nouvelles politiques ou des changements de direction.



Les **questions directrices pour adapter et affiner un** outil **de stratégie de mise à l'échelle** peuvent vous aider, vous et vos parties prenantes, à mener régulièrement et de manière collaborative une réflexion sur les enjeux et les opportunités liés à la stratégie de mise à l'échelle, à PLANIFIER et TESTER des adaptations, puis à RÉFLÉCHIR et AFFINER périodiquement ces stratégies en fonction de ces changements. Les stratégies de mise à l'échelle sont des documents évolutifs qui doivent s'enrichir et évoluer au fur et à mesure que la mise à l'échelle progresse.

Questions guides pour adapter et affiner un outil de stratégie de déploiement à grande échelle

ACCÉDER À L'OUTIL

Vous souhaitez en savoir plus sur la mise à l'échelle ?

Passez à la page suivante pour découvrir les « communautés de pratiques à grande échelle » ainsi que d'autres études et ressources sur la mise à l'échelle de l'impact.

Vous souhaitez en savoir plus ?

Ressources supplémentaires et communautés pour vous accompagner dans votre travail de mise à l'échelle

Outils et études de cas sur la mise à l'échelle proposés par Millions Learning



Bibliothèque d'études et d'outils sur la mise à l'échelle de Millions Learning

VISITER LE SITE

Communautés de pratique

Communauté de pratique de la mise à l'échelle

VISITER LE SITE

Échange de connaissances et d'innovations du GPE

VISITER LE SITE



Appel à l'action de ScalingXchange

VISITER LE SITE

Ressources supplémentaires sur la mise à l'échelle

Déploiement à grande échelle : l'innovation au service du bien commun

Rob McLean et John Gargani

VISITER LE SITE

Boîte à outils pour la mise à l'échelle

MSI

VISITER LE SITE

Guides de développement

ExpandNet et l'OMS

VISITER LE SITE

Outils de mise à l'échelle

Millions Learning

VISITER LE SITE

Outil d'analyse de la mise à l'échelle

CIMMYT

VISITER LE SITE

Guide des voies de développement

Spring Impact

VISITER LE SITE

Liste de contrôle pour la transposabilité dans le domaine de l'éducation

VVOB, Educate!, Partham, CUE, MSI, STiR

VISITER LE SITE

Références du cours

- « Un appel à l'action lancé par les pays du Sud ». Scalingxchange, 2022. https://www.scalingxchange.org/.
- Basuel, Nica, Rohan Carter-Rau, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Brad Olsen, Tracy Olson et Mónica Rodríguez. Note thématique. Mobiliser des champions pour la mise à l'échelle dans l'éducation. Note de réflexion thématique de ROSIE. Brookings Institution, 6 février 2024. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/02/Brief_AR_ROSIE_Champions_Final-1.pdf.
- Basuel, Nica, Rohan Carter-Rau, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Brad Olsen, Tracy Olson et Mónica Rodríguez. Note d'information. Le rôle de la recherche en faveur et sur la mise à l'échelle des innovations éducatives. Note de réflexion thématique de ROSIE. Brookings Institution, 6 février 2024. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/02/Brief_AR_ROSIE_Research_Final.pdf.
- Basuel, Nica, Rohan Carter-Rau, Molly Curtiss Wyss, Maya Elliott, Brad Olsen, Tracy Olson et Mónica Rodríguez. Note d'information. Considérations en matière d'équité lors de la généralisation des innovations éducatives pour un impact maximal. Note de réflexion thématique de ROSIE. Brookings Institution, 6 février 2024. https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2024/02/Brief_AR_ROSIE_Equity_Final.pdf
- Bronfenbrenner, Urie. L'écologie du développement humain. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 1979.
- Bruner, Jerome. Le processus éducatif : édition révisée. Cambridge, MA Harvard University Press, 1976.
- Burns, Mary. « The Myths of Scaling-Up ». Blog. GPE Transforming Education (blog). Partenariat mondial pour l'éducation, 14 janvier, 2014. https://www.globalpartnership.org/blog/myths-scaling.
- Caglin, Angel. Les décideurs et l'utilisation des données. Comment déployer votre innovation à grande échelle : leçons tirées de la recherche sur la généralisation de l'impact des innovations dans l'éducation (ROSIE) Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.

- CASE Duke Fuqua. « Scaling Pathways ». Scaling Pathways – CASE à Duke. Consulté le 22 juillet 2025. https://case.fuqua.duke.edu/scaling-pathways/.
- CASE Duke Fuqua et FMKF. « Série de webinaires "Innovating to Scale" POINTS À RETENIR N° 1 □INNOVER POUR UN IMPACT À GRANDE ÉCHELLE ». CASE Duke Fuqua, 9 mai 2024. https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Takeaways_Innovating-to-Scale-series_Combined.pdf.
- CGIAR. « Vue d'ensemble des programmes d'innovation et de préparation à la mise à l'échelle du CGIAR □IPSR□ ». CGIAR, 16 décembre 2022. https://www.cgiar.org/news-events/news/birds-eye-view-of-cgiars-innovation-packages-and-scaling-readiness-ipsr/.
- Chilangwa, Barbara. Scaling Story : Montrer plutôt que raconter. Six récits sur la généralisation du changement à l'échelle des systèmes éducatifs. Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/articles/6-stories-about-scaling-change-throughout-education-systems/.
- « Childhood Cost Data Initiative ». Brookings Childhood Cost Data Initiative, 2025. https://childhoodcostdata.org/.
- Ciampi, Luisa, Pauline Rose, Loveness Chimuka, Nkanileka Mgonda et Oberty Maambo. Note d'information. Déploiement à grande échelle d'un programme de compétences de vie et de mentorat mené par des jeunes femmes en Afrique subsaharienne : aperçu régional. CAMFED, 2024. https://www.educ.cam.ac.uk/centres/real/researchprojects/ongoing/camfeds-girls-education-interventions-sub-saharan-africa/Regional_brief_scaling_the_learner_guide_programme.pdf.
- CIMMYT. « The Scaling Scan ». Page web du Scaling Scan, 2022. https://scalingscan.org/wp-content/uploads/sites/82/2024/03/3rd-edition-The-Scaling-Scan-EN.pdf.
- Comba, Renaud. S'adapter pour renforcer l'appropriation et la durabilité. Comment déployer votre innovation à grande échelle : leçons tirées de la recherche sur le déploiement à grande échelle de l'impact des innovations dans l'éducation (ROSIE) Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.
- « Évaluation à grande échelle de l'apprentissage précoce et fondamental des mathématiques dans les pays du Sud ». GPEKIX, 2021. https://www.gpekix.org/project/common-scale-assessment-early-and-foundational-math-learning-across-global-south.
- Cooley, Larry. « 5 principes clés de la mise à l'échelle ». Cours « Fondements de la mise à l'échelle » du projet KIX de ROSIE, 2024.

- Cooley, Larry. Communiquer les résultats de la recherche. Webinaire « Scaling Outputs ». Projet KIX de ROSIE, 2023.
- Cooley, Larry, et Howard, Julie. Guide de transposition à plus grande échelle. Conférence « Scale Up ». West Lafayette, IN ☐ Université Purdue, 2019. https://docs.lib.purdue.edu/scaleup/sourcebook/book/1/.
- Cooley, Larry, et Molly Curtiss Wyss. « Que faire lorsque ce n'est pas le bon moment pour passer à l'échelle supérieure ? ». Blog. Brookings (blog). Brookings Institution, 15 avril 2025. https://www.brookings.edu/articles/what-to-do-when-its-not-the-right-time-to-scale/.
- Cooley, Larry, et Richard Kohl. Scaling Up — De la vision au changement à grande échelle : un cadre de gestion pour les praticiens. Arlington, Virginie : MSI, 2006.
- Curtiss Wyss, Molly, Ghulam Omar Qargha, Gabrielle Arenge, Tendekai Mukoyi, Maya Elliott, Moitshepi Matsheng et Karen Clune. Rapport : « S'adapter, innover et développer l'apprentissage fondamental : quatre leçons tirées de la mise à l'échelle de l'enseignement au bon niveau au Botswana ». Brookings Institution, 2 mai 2023. https://www.brookings.edu/articles/adapting-innovating-and-scaling-foundational-learning/.
- Curtiss Wyss, Molly et Jenny Perlman Robinson. Rapport : « Améliorer à grande échelle les compétences des enfants en lecture et en mathématiques en Côte d'Ivoire : l'histoire de la généralisation du programme PEC ». Brookings Institution, 20 octobre 2021. https://www.brookings.edu/articles/improving-childrens-reading-and-math-at-large-scale-in-cote-divoire/.
- Curtiss Wyss, Molly, Jenny Perlman Robinson, Maya Elliott et Ghulam Omar Qargha. Rapport intitulé « Améliorer les compétences en matière d'éducation financière des jeunes : le déploiement à grande échelle du programme d'éducation financière en Jordanie ». Brookings Institution, 7 novembre 2022. https://www.brookings.edu/articles/improving-financial-literacy-skills-for-young-people-scaling-the-financial-education-program-in-jordan/.
- Curtiss Wyss, Molly, Maya Elliott, Jenny Perlman Robinson et Ghulam Omar Qargha. Rapport : « Accroître l'impact de l'éducation pour un changement transformateur : recommandations pratiques issues des laboratoires d'extension en temps réel ». Brookings Institution, 12 juin 2023. https://www.brookings.edu/articles/scaling-impact-in-education-for-transformative-change/.

- Curtiss Wyss, Molly. « Qu'entend-on par "financement" ? » Webinaire sur l'évaluation des coûts et la mise à l'échelle dans l'éducation. Communauté de pratique « Scaling Up ». Novembre 2023.
- « Cartographie de l'écosystème : un outil pour renforcer les systèmes et l'impact ». Visible Network Labs, 15 novembre 2023. https://visiblenetworklabs.com/ecosystem-mapping-a-great-tool-for-social-impact/.
- Ejuu, Godfrey, Victor Locoro, Miria Nandera, Martin Omoding, Lenard W. Mafabi, George W. Kutosi et Irene Kharono. « Connaissances, attitudes et pratiques de la communauté à l'égard de l'éducation inclusive de la petite enfance à domicile en Ouganda : leçons pour une mise à l'échelle en profondeur ». South African Journal of Childhood Education 12, n° 1 (21 avril 2022). https://doi.org/10.4102/sajce.v12i1.1117.
- ExpandNet. « Définition de la généralisation ». ExpandNet, 10 septembre 2020. https://expandnet.net/scaling-up-definition/.
- Explorer différentes voies vers la mise à l'échelle. Brookings Institution, 2025.

  Harris Van Keuren, Christine. Les principes fondamentaux du calcul des coûts. Série de webinaires sur le calcul des coûts. Communauté d'apprentissage mondiale KIX de ROSIE 2025.
- Hartmann, Arntraud, et Johannes F. Linn. Document de travail. « Scaling Up : un cadre et des enseignements pour l'efficacité du développement tirés des ouvrages et de la pratique ». Brookings Institution, 10 juin 2016. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10_scaling_up_aid_linn.pdf.
- « Comment les convictions et les intentions des enseignants influencent-elles la mise en œuvre des pratiques pédagogiques en Zambie ? » TaRL Africa, 15 décembre 2022. https://teachingattherightlevel.org/how-do-teachers-beliefs-and-intentions-influence-the-delivery-of-teaching-practices-in-zambia/.
- Comment déployer votre innovation à grande échelle : leçons tirées de la recherche sur le déploiement à grande échelle de l'impact des innovations dans l'éducation (ROSIE). Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.

- Le Guide de l'innovation humanitaire. « Déploiement à grande échelle ». Déploiement à grande échelle | Guide de l'innovation humanitaire, 2025. https://higuide.elrha.org/toolkits/scale/.

- INEE. « Financer la mise à l'échelle des innovations en matière d'éducation humanitaire | INEE ». Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence, 7 décembre 2022. https://inee.org/resources/financing-scale-humanitarian-education-innovation.

- Alliance internationale pour l'innovation en matière de développement. Rapport : Perspectives sur la mise à l'échelle de l'innovation. Alliance internationale pour l'innovation en matière de développement, juin 2017. https://www.idiainnovation.org/resources/scaling-innovation.

- Institut international de reconstruction rurale (IRR□ « Going to scale : Can we bring more benefits to more people more quickly? » □Points forts de l'atelier. Cavite, Philippines : Institut international de reconstruction rurale, 2000. https://iirr.org/wp-content/uploads/2021/10/Going-to-Scale-scanned-copy_compressed_compressed.pdf#page=12.

- IRC. Publication. Un petit prix à payer : ce que l'initiative Ahlan Simsim nous apprend sur les coûts de la mise en œuvre de programmes de développement de la petite enfance destinés aux enfants touchés par une crise. IRC, septembre 2024. https://www.rescue.org/report/small-price-pay-what-ahlan-simsim-initiative-tells-us-about-cost-delivering-early-childhood.

- J□PAL. « Réaliser une analyse coût-efficacité (ACE□ ». The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J□PAL□ 2025. https://www.povertyactionlab.org/resource/conducting-cost-effectiveness-analysis-cea.

- Équipes KIX ROSIE. Affiches sur la définition de la mise à l'échelle issues de la réunion KIX de ROSIE 2022. 12 décembre 2022.

- Koffi, Faustin. Scaling Story : Utiliser les données pour éclairer les décisions de mise à l'échelle. 6 récits sur la mise à l'échelle du changement dans les systèmes éducatifs. Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/articles/6-stories-about-scaling-change-throughout-education-systems/.

- McLean, Robert, et John Gargani. « Introduction ». Chapitre. Dans *Scaling Impact: Innovation for the Public Good*, p. 16□19. Abingdon, Oxon : Routledge, 2019.

- McLean, Robert, et John Gargani. « Principe directeur n° 2 □Téchelle optimale ». Chapitre. Dans *Scaling Impact: Innovation for the Public Good*, p. 52□64. Abingdon, Oxon : Routledge, 2019.

- McLean, Robert, et John Gargani. *Scaling impact: Innovation for the public good*. Abingdon, Oxon : Routledge, 2019.

- Mendizabal, Enrique. « Note d'orientation sur la matrice d'alignement, d'intérêt et d'influence (AIIM□ ». Communauté d'apprentissage sur la cartographie des résultats, 30 septembre 2014.

- MSI. « Scaling Up ». MSI, 17 octobre 2023. https://www.msiworldwide.com/services/scaling-up/.

- MSI. « Outil n° 8 □Analyse des parties prenantes ». Essai. Dans Passer de la vision au changement à grande échelle : une boîte à outils pour les praticiens, 2e éd., p. 33□ 34. Arlington, Virginie : MSI, 2021. https://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/2023/09/ScalingUp_toolkit_2021_v5_0.pdf#page=40.

- Association nationale des universités et des employeurs. « La définition de l'équité ». Définition de l'équité, 2025. https://www.naceweb.org/about-us/equity-definition.

- Olsen, Brad. Rapport : « La prise de décision gouvernementale en matière d'éducation dans les pays à faibles et moyens revenus : comprendre l'adéquation entre innovation, stratégie de mise à l'échelle et contexte général ». Brookings Institution, 4 août 2023. https://www.brookings.edu/articles/government-decisionmaking-on-education-in-low-and-middle-income-countries/.

- Olsen, Brad. Rapport : « Déployer à grande échelle les innovations éducatives pour un impact dans les pays à faibles et moyens revenus pendant la pandémie de COVID □ réflexions sur les thèmes clés ». Brookings Institution, 16 décembre 2021. https://www.brookings.edu/articles/scaling-education-innovations-for-impact-in-low-and-middle-income-countries-during-covid/.

- Olsen, Brad, et Ghulam Omar Qargha. Rapport : Comment les décideurs gouvernementaux adoptent-ils les innovations éducatives pour les déployer à grande échelle ? Implications pour l'élaboration des politiques éducatives au niveau national dans les pays à faibles et moyens revenus. Brookings Institution, 28 septembre 2022. https://www.brookings.edu/articles/how-do-government-decisionmakers-adopt-education-innovations-for-scale/.

- Olsen, Brad et Larry Cooley. « Comment déployer à grande échelle les innovations éducatives pour qu'elles aient un impact ? » Maximiser l'impact et gérer les compromis lors du déploiement à grande échelle des innovations éducatives : une conversation vidéo entre Brad Olsen et Larry Cooley, 14 août 2023. https://youtu.be/pd0aqEJ7Kwk?___si=XN8KZWY_aa_CG5OY.

- Olsen, Brad, Molly Curtiss Wyss et Maya Elliott. « Mettre en œuvre un changement profond dans l'éducation : la généralisation et la transformation des systèmes sont engagées — devraient-elles s'unir ? » Blog. Brookings (blog). Brookings Institution, 16 septembre 2024. https://www.brookings.edu/articles/enacting-deep-change-in-education/.

- Olsen, Brad, Mónica Rodríguez et Maya Elliott. Rapport : « Approfondir l'impact de l'éducation : enseignements émergents tirés de 14 équipes déployant des innovations à grande échelle dans les pays à faibles et moyens revenus ». Brookings Institution, 18 octobre 2022. https://www.brookings.edu/articles/deepening-education-impact-emerging-lessons-from-14-teams-scaling-innovations-in-low-and-middle-income-countries/.

- Olsen, Brad, et Muhannad Jarrah. « Le pouvoir des erreurs : 10 leçons pour tirer parti de l'apprentissage lors de la mise à l'échelle ». Blog. Brookings (blog). Brookings Institution, 13 février 2023. https://www.brookings.edu/articles/the-power-of-mistakes-10-lessons-to-leverage-learning-in-scaling/.

- Osmonova, Almagul, Chynara Turatbek Kyzy, Aigerim Zholchubekova, Damira Orusbaeva et Gulmira Artykbaeva. Rapport intitulé « Promouvoir le développement professionnel des enseignants à grande échelle en République kirghize ». GPEKIX, décembre 2023. https://www.gpekix.org/sites/default/files/webform/submit_to_the_library/761/promoting-teacher-professional-development-at-scale-in-the-kyrgyz-republic-english.pdf.

- « PAL Network ». PAL Network, 15 mai 2025. https://palnetwork.org/.

- Perlman Robinson, Jenny. Les phases de la mise à l'échelle. Webinaire « Scaling 101 ». Projet KIX de ROSIE, 2021.

- Perlman Robinson, Jenny, Rebecca Winthrop et Eileen McGivney. Rapport de recherche « Millions Learning : Déploiement à grande échelle d'une éducation de qualité dans les pays en développement ». Brookings Institution, 13 avril 2016. https://www.brookings.edu/articles/millions-learning-scaling-up-quality-education-in-developing-countries/.

- Rogers, Everett M. Diffusion des innovations. Londres, New York : Simon and Schuster, 2003

- Rosbe, Heidi. « Scaling Story : Building Trust ». Six récits sur la généralisation du changement à l'échelle des systèmes éducatifs. Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/articles/6-stories-about-scaling-change-throughout-education-systems/.

- Sawaki, Anna. Cartographie et mobilisation des parties prenantes. Comment étendre votre innovation : leçons tirées de la recherche sur l'extension de l'impact des innovations dans l'éducation (ROSIE) Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.
- « Déployer l'enseignement au bon niveau ». Blog. GPEKIX (blog). GPEKIX, 31 janvier 2024. https://www.gpekix.org/news/scaling-teaching-right-level.
- Communauté de pratique « Scaling Up ». Rapport : Principes et enseignements en matière de mise à l'échelle – Guide d'action pour obtenir un impact durable sur le développement à grande échelle. Communauté de pratique « Scaling Up », 22 février 2022. https://scalingcommunityofpractice.com/wp-content/uploads/2022/03/Scaling-Principles-and-Lessons_v3.pdf.
- Simmons, Ruth, Laura Ghiron, Peter Fajans et Nancy Newton. Neuf étapes pour élaborer une stratégie de mise à l'échelle. Genève, lieu de publication non précisé : Organisation mondiale de la santé ; ExpandNet, 2010.
- Spring Impact. « Notre méthodologie Spring Impact ». Spring Impact, 8 novembre 2023.
- Spring Impact. Rapport : Guide des voies de développement à grande échelle. Spring Impact, février 2023. https://www.springimpact.org/wp-content/uploads/2023/02/SpringImpact_ScalePathways-Guide.pdf.
- Spring Impact. Rapport : Obtenir des financements pour les associations : comment 28 associations de premier plan ont obtenu des financements pour accroître leur portée et leur impact. Télécharger le rapport complet. Spring Impact, novembre 2024. https://www.springimpact.org/securing-nonprofit-funding/.
- Starr, Kevin. « Stratégie : Visez grand ou… Oh, visez juste grand : quatre étapes pour avoir un impact à une échelle qui compte vraiment. » Blog. Mulago (blog). Mulago, 18 mai 2022. https://www.mulagofoundation.org/articles/strategy-go-big-or-go-oh-just-go-big.
- Starr, Kevin. « Assez grand. Assez simple. Assez bon marché. » Stanford Social Innovation Review, 2019. https://doi.org/10.48558/ZB3A□CG47.
- Starr, Kevin, et Laura Hattendorf. « The Doer and the Payer : A Simple Approach to Scale». Stanford Social Innovation Review, 2015. https://doi.org/10.48558/ET3G□NY28.

- TaRL. « TaRL Zambie – Teaching at the Right Level Africa ». Teaching at the Right Level, 7 juillet 2025. https://teachingattherightlevel.org/where-we-support/zambia/.
- TaRL. « Où nous intervenons – Teaching at the Right Level Africa ». Teaching at the Right Level, 3 juillet 2025. https://teachingattherightlevel.org/where-we-support/.
- UNICEF. Publication. THE UNICEF PUBLIC FINANCE TOOLKIT Guide de ressources pour la sélection, l'adaptation et l'application d'outils d'analyse des finances publiques.
- UNICEF, décembre 2021. https://www.unicef.org/documents/public-finance-toolkit.
- Vázquez Brust, Diego. Des collaborations qui renforcent les capacités pour la mise à l'échelle. Comment mettre votre innovation à l'échelle : leçons tirées de la recherche sur la mise à l'échelle de l'impact des innovations dans l'éducation (ROSIE). Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.
- Verma, Ketan. « Comprendre ce qu'apprennent les jeunes enfants : une approche d'évaluation menée par les citoyens ». Blog. KIX GPE (blog). KIX GPE, 13 mai 2021. https://www.gpekix.org/blog/learning-what-early-learners-learn-citizen-led-assessment-approach.
- VVOB, Brookings Center for Universal Education, MSI, Pratham et STiR Education. « Liste de contrôle sur la transposabilité des innovations éducatives ». Bruxelles : VVOB, 12 février 2021.
- WaGioko, Maina. Mobiliser les cadres intermédiaires. Comment déployer votre innovation à grande échelle : leçons tirées de la recherche sur le déploiement à grande échelle de l'impact des innovations dans l'éducation (ROSIE Brookings Institution, 2023. https://www.brookings.edu/events/how-to-scale-your-innovation-lessons-from-research-on-scaling-the-impact-of-innovations-in-education-rosie/.
- Walls, Elena, Caitlin Tulloch et Christine Harris-Van Keuren. Guide d'analyse des coûts pour les activités éducatives financées par l'USAID, deuxième édition. Washington, DC Agence des États-Unis pour le développement international. 2021. https://elena-walls.com/wp-content/uploads/2025/04/usaid-cost-analysis-guidance-final-102921 508.pdf.

Remerciements

Ce cours a été élaboré par l'équipe « Millions Learning » du Center for Universal Education de la Brookings Institution :

- Brad Olsen
- Molly Curtiss Wyss
- Maya Elliott
- Jenny Perlman Robinson
- Larry Cooley
- Eden Foster
- Nina Fairchild
- Mónica Rodríguez

Nous tenons également à remercier les partenaires et collaborateurs du projet Millions Learning suivants, qui ont partagé leurs expériences et leurs réflexions en matière de mise à l'échelle tout au long de cette formation :

- Rob McLean, CRDI
- Tricia Wind, CRDI
- Ian MacPherson, GPE
- Leonardo Garnier, conseiller spécial auprès du secrétaire général des Nations unies
- Luis Crouch, RTI International
- Renaud Comba, UNICEF
- Diego Vazquez, Ceibal
- Maina WaGioko, Académie des écoles Aga Khan
- Heidi Rosbe, IRC
- Barbara Chilangwa, CAMFED
- Anna Sawaki, CAMFED
- Faustin Koffi, MENA Côte d'Ivoire
- Tendekai Mukoyi, Youth Impact
- Suman Sachdeva, PAL
- Angel Caglin, Raise Your Voice Sainte-Lucie
- Christine Harris Van Keuren, SALT Analytics
- Deema Bibi, INJAZ Jordanie

L’équipe de Millions Learning tient à exprimer sa profonde gratitude aux 116 participants au projet de recherche appliquée KIX qui ont testé le cours et partagé leurs réflexions, leurs commentaires et leurs recommandations en 2024. Nous remercions tout particulièrement les personnes suivantes pour leurs suggestions et recommandations visant à améliorer le cours. Leurs précieuses remarques ont été prises en compte pour élaborer cette version du cours.

Abaynew Mulat, Ana Martinez, Andikan Ibanga, Angela Keenan, Alice Onsarigo, Ana Martinez, Andry Ramanantsoa, Angel Caglin, Anna Sawaki, Anushka Shrestha, Bill Robby, Binayak Thapa, Bronwen Magrath, Cassandra Carels, Catherine Kukunda, Celestina Nweze, Chao Shete, Charles Gachoki, Cheikhouna Diagne, Daniel Mwanga, Deborah Oluwatosin, Dorothy Nkhata, Edwin Atitsogbui, Esther Saka, Eunice Bodza, Festo Mboya, Gembo Tshering, George Owino, Georgine Auma, Gezel Mondesire-Charles, Gordon Aomo, Hamidou Boukary, Harold Kuombola, Helena Goro, Inutu Kalaluka Siachwena, Isha Bhatnagar, Iyobosa Amadin, Jeffrey Nyandoro, Jessica Bergmann, Jorge Andres Galvez Sobral, Joseph Ngwanza, Kaitlyn Carson, Kaleb Mwendwa, Katrina Barnes, Karen Arisa, Karla Rodriguez, Karma Gayphel, Katrina Barnes, Ken Ndala, Kinley Seden, Lansana Camara, Mahfus Dauda, Melissa Mahoro, Mercy Rurii, Miriam Mhango, Mohammad Miah, Nadia Jive, Nadia Nibagwire, Nathalie Guilbert, Nelsy Lizaro, Nguyen Phuong Thao, Noro Rav, Pam Kabagambe, Patrick Buabeng, Patrick Walugembe, Ranovand, Regina Lialabi, Rehema Mwakabenga, Rose Atieno, Sabina Obere, Saheed Dipo Isiaka, Santiago Rincon Gallardo, Samuel Matabishi, Samuel Wollie, Sarah Ndinya, Saroj Thapa, Shweta Singh, Stefani Widiyani, Sunday Nto, Taib Fall, Tamirat Gibon, Tashi Tobgay, Tenzin Choden, Thinley Phuntsho, Tikristini Olawale, Tshering Nidup, Umotoni Marie, Victoria Cann, Visal Moosa, Wasike Wekesa, Winni Kimani, Winston Abroampah, Yangchen Dolkar, Yvette Antoine