

# **GUIDE DE L'UTILISATEUR**

DE L'OUTIL DE MISE  
À L'ÉCHELLE DANS  
LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION



## REMERCIEMENTS

De nombreuses personnes et organisations ont généreusement apporté leur contribution à la création de ce *Guide de l'utilisateur* annexé à *l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation*. Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes suivantes pour leurs contributions marquantes et leurs réactions :

- Jenny Perlman Robinson (Brookings Center for Universal Education)
- Lawrence Komakech (Educate!)
- Larry Cooley (Management Systems International MSI)
- Devyani Pershad (Pratham)
- Viji Iyer (STiR Education)
- Anna Murru, Ilse Flink, Jef Peeraer, Maud Seghers, Merel Luichies, Maribel Jarrin, Miranda Moolenaar, Nico Vromant, Phuong Anh Nguyen, Wilfried Theunis (VVOB – *education for development*)

Contrôle rédactionnel et mise en page : Katelin Raw et Pierre Vandevivere

L' *Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation* ainsi que le présent guide ont bénéficié des ressources et des précieux conseils de MSI. L'ouvrage de MSI (2016). *Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners*. Arlington, VA : MSI a constitué une source d'inspiration à cet égard.

L'élaboration de *l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation* et du *Guide de l'utilisateur* a été rendue possible grâce au généreux concours des gouvernements belge et flamand. Ceux-ci ne sauraient être tenus pour responsables du contenu de la présente publication.

Référence recommandée : VVOB (2021). *Guide de l'utilisateur de l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation*. Belgique, Bruxelles : VVOB.

## VOS RÉACTIONS

Vous souhaitez formuler des commentaires pertinents visant à améliorer *l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation* de même que le présent guide ? Envoyez-nous un courrier électronique à [ProgrammeDirector@vob.org](mailto:ProgrammeDirector@vob.org)



Le présent guide est publié sous la licence internationale Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Vous êtes libre de copier, distribuer, divulguer et adapter cet ouvrage en fonction de vos besoins, à condition de respecter les conditions de la présente licence. Nous vous demandons simplement de mentionner vos sources et de soumettre votre production aux mêmes conditions de licence. Si vous utilisez le contenu de cet ouvrage, veuillez partager votre expérience avec nous.

# AVANT-PROPOS

---

À moins de dix ans de l'échéance de 2030, l'objectif de l'UNESCO visant à assurer une éducation inclusive et équitable de qualité pour tous est loin d'être garanti. La commission Éducation de l'UNESCO prévoit que, sans changement de cap, près d'un milliard de garçons et de filles en âge scolaire vivant dans les pays à faible et moyen revenus n'auront pas acquis les compétences de base nécessaires au niveau secondaire pour réussir dans leur vie privée et professionnelle. Les besoins en matière d'éducation au niveau mondial sont immenses et la mise à l'échelle d'initiatives favorisant l'apprentissage est une question urgente.

À terme, l'efficacité pédagogique généralisée sera garantie si l'on parvient à convaincre chaque école et chaque enseignant de ne pas « réinventer la roue » pour garantir l'accès à l'éducation pour chaque élève. Cependant, la mise à l'échelle d'innovations éducatives localement efficaces dans des contextes nombreux et divers et la mise en pratique de ces changements dans les stratégies et les structures nécessaires à cette amélioration constituent un réel défi.

Certains obstacles semblent être inhérents au secteur de l'éducation. Tout d'abord, parce que les méthodes visant à favoriser un apprentissage efficace varient considérablement d'une population à l'autre. Les nombreux facteurs individuels et contextuels qui influent sur l'apprentissage ne permettent pas aux écoles et aux enseignants d'adapter facilement et avec succès les pratiques efficaces suivies ailleurs à leur propre environnement. Ensuite, parce qu'il est particulièrement difficile de mettre en place et d'institutionnaliser des innovations dans le secteur de l'éducation. Un changement de direction dans une école ou dans une région - et a fortiori un changement de personnel ministériel ou de ministre de l'Éducation - suffit à anéantir des solutions soigneusement expérimentées.

Cela dit, des exemples de progrès rapides et à grande échelle existent à suffisance dans le secteur de l'éducation et de l'apprentissage. Cela laisse à penser que certains obstacles proviennent soit de l'innovation elle-même - en d'autres termes, qu'ils découlent de nouveaux programmes d'études, matériels didactiques, technologies éducatives ou de la pédagogie associée mise en place, ... - soit de l'intervention déployée afin de promouvoir l'utilité de l'innovation dans les écoles. Les décideurs, exécutants et bailleurs de fonds qui souhaitent mettre à l'échelle une initiative éducative doivent pouvoir détecter ces différents types d'obstacles et, bien évidemment, y remédier.

L' *Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation* est conçu pour favoriser ce processus et le présent *Guide de l'utilisateur* doit assister les intervenants pour une utilisation de l'outil la plus efficace possible.

## CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE DE L'UTILISATEUR

Contenu	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explication de l'objectif, du public cible et de l'utilisation recommandée de <i>l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation</i></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conseils visant à s'assurer que les participants à l'exercice d'évaluation et de planification des actions ont une compréhension commune des éléments essentiels avant l'utilisation de <i>l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation</i>.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduction à la structure en quatre parties de l'outil Excel (« PROGRÈS », « INDIVIDUELLE », « GROUPE », « PLAN D'ACTION »).</li><li>• Explication de l'objectif et de l'utilisation de chaque feuille.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructions sur la façon d'utiliser la feuille et à quel moment.</li><li>• Explication sur la façon d'interpréter le graphique radar.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructions sur la façon d'utiliser la feuille et à quel moment.</li><li>• Explication de la raison d'être du système de notation A-B-C, des catégories ainsi que des définitions ou illustrations des termes clés repris dans les éléments.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructions sur la façon d'utiliser la feuille et à quel moment.</li><li>• Explication de la raison d'être de la notation de groupe.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructions sur la façon d'utiliser la feuille et à quel moment.</li><li>• Conseils pour la planification des actions.</li></ul>

# 1. INTRODUCTION À L'OUTIL DE MISE À L'ÉCHELLE DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION ET AU GUIDE DE L'UTILISATEUR

## QU'EST-CE QUE L'OUTIL DE MISE À L'ÉCHELLE DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION ?

L' *Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation* (ESC) est un outil Excel qui sert à :

- vérifier et évaluer la facilité ou la difficulté de la mise à l'échelle d'une initiative éducative particulière ;
- identifier les opportunités et les contraintes liées à la mise à l'échelle ;
- planifier des actions visant à accroître la viabilité de la mise à l'échelle ;
- suivre l'évolution de la mise à l'échelle de l'initiative éducative au fil du temps.

## QUEL EST LE L'OBJECTIF DE L'ESC ?

L'ESC examine la facilité de la mise à l'échelle d'une initiative éducative particulière, mais pas le caractère souhaitable ou approprié de la mise à l'échelle.

Il est possible, par exemple, qu'une initiative possède différentes caractéristiques rendant sa mise à l'échelle facile, mais la mettre à l'échelle augmenterait les inégalités en matière d'éducation. Cela n'est certainement pas l'objectif recherché par les organisations à l'origine de la création du présent outil. En ce sens, l'ESC n'est pas censé être l'outil unique ou principal pour prendre des décisions en matière d'investissement.

Il est préférable de ne pas utiliser l'ESC comme un système de notation pour déterminer quelle initiative peut être mise à l'échelle et laquelle ne le peut pas. La mise à l'échelle est un processus complexe et de longue haleine - 15 ans entre le pilote et l'échelle nationale est une estimation raisonnable - et il est impossible de prédire si une initiative particulière atteindra ou non l'échelle sur la base d'un score ESC. L'outil a plutôt pour but d'attirer l'attention des utilisateurs sur les caractéristiques d'une initiative et sur le contexte qui peuvent rendre la mise à l'échelle plus facile ou plus difficile. Il leur permet d'agir en conséquence afin de faciliter la mise à l'échelle. En ce sens, l'ESC est avant tout un instrument de planification. Quant à l'évaluation, elle sert de base aux discussions sur la planification des actions.

L'ESC est un outil destiné aux exécutants, décideurs et bailleurs de fonds. L'organisateur de l'exercice d'évaluation et de planification peut changer au cours du processus de mise à l'échelle.

## QUI DEVRAIT UTILISER L'ESC ?

L'ESC est conçu pour les praticiens (« exécutants »), les gouvernements (« décideurs ») et les bailleurs de fonds qui souhaitent voir une initiative éducative particulière mise à une plus grande échelle. L'outil peut être utilisé en interne pour permettre aux exécutants, décideurs et bailleurs de fonds de réaliser leurs propres évaluation et plan d'action afin de mettre une initiative à l'échelle. Il peut aussi être utilisé lors d'ateliers conjoints réunissant exécutants, décideurs et/ou bailleurs de fonds.

Pour commencer, l'organisation qui élabore et pilote l'initiative - appelée organisation d'origine - est fortement encouragée à utiliser l'outil en interne. Cela la poussera à réfléchir et à planifier la mise à l'échelle dès le départ. Lorsque des progrès suffisants ont été réalisés, des ateliers conjoints réunissant exécutants, décideurs et bailleurs de fonds présentent l'intérêt d'apporter des perspectives multiples, essentielles au processus de mise à l'échelle. Cela peut rendre l'évaluation plus équilibrée et plus réaliste et cela crée une responsabilité partagée dans le cadre du processus de mise à l'échelle.

## QUAND L'ESC DOIT-IL ÊTRE UTILISÉ ?

L'utilisation de l'ESC est vivement recommandée dès le lancement de l'initiative. Les initiatives éducatives reposent sur l'hypothèse selon laquelle l'organisation d'origine pense connaître les besoins des étudiants, des enseignants, des chefs d'établissement et des parents, plutôt que sur une compréhension approfondie des véritables besoins de ces bénéficiaires, ce qui est typique du secteur de l'éducation. L'utilisation précoce de l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation contribue à éviter ces idées erronées en rappelant aux décideurs qu'il importe d'écouter les parties prenantes afin que les innovations recueillent une large adhésion.

Il est conseillé d'utiliser l'ESC au moins une fois par an et d'aligner le calendrier de l'exercice sur le rythme du cycle de planification, de budgétisation et de suivi existant. Cela permet de suivre les progrès réalisés durant le processus. De cette façon, les actions prévues pour améliorer la mise à l'échelle de l'initiative peuvent être facilement incluses dans les plans opérationnels et les budgets annuels.

## **QUI DOIT PARTICIPER À L'EXERCICE D'ÉVALUATION ET DE PLANIFICATION DE L'ESC ?**

Pour s'assurer que le plan d'action représente un engagement réel, il est important que les personnes mandatées pour prendre des décisions figurent parmi les participants à l'atelier d'évaluation et de planification. La discussion sera plus riche, l'évaluation plus équilibrée et le plan d'action plus pertinent si un éventail de perspectives est inclus. Pour que l'exercice soit fructueux, il importe que les différents acteurs autour de la table soient en confiance et aient une compréhension claire et partagée de l'initiative, de la/des priorité(s) pour son efficacité (accès ? qualité et pertinence ? réduction des inégalités ?) et du niveau d'ambition partagé (mise à l'échelle de l'initiative intégrale ou de composantes spécifiques ?).

Lorsque l'organisation d'origine tient son atelier en interne, l'équipe de direction, le personnel de terrain et le personnel responsable de la planification, de la supervision et de l'évaluation sont tous susceptibles d'apporter une contribution précieuse aux débats. Il est important que tous les exécutants soient représentés de manière appropriée.

Lorsque le contexte justifie l'organisation d'ateliers conjoints avec des exécutants, des décideurs et/ou des bailleurs de fonds, il est également souhaitable de décider qui sera chargé d'organiser l'exercice d'évaluation et de planification. Dans le secteur de l'éducation, les organisations d'origine sont souvent des institutions non gouvernementales et la mise à l'échelle a généralement pour conséquence de promouvoir l'adoption de meilleures pratiques par les organismes gouvernementaux. L'idéal serait que le ministère de l'Éducation encadre les ateliers conjoints en raison de son niveau élevé de maîtrise, d'engagement et de capacité à gérer le processus de mise à l'échelle. Atteindre cet idéal peut constituer une étape importante dans le processus de mise à l'échelle. Pour atteindre cet objectif, les organisations d'origine non gouvernementales peuvent envisager de faire réaliser l'évaluation et la planification des actions par les ressources multipartites existantes, telles que les groupes de travail actifs dans le secteur de l'éducation.

## 2. SE PRÉPARER À L'UTILISATION DE L'OUTIL DE MISE À L'ÉCHELLE DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION

### VEILLER À UNE COMPRÉHENSION CLAIRE ET PARTAGÉE DE TROIS ÉLÉMENTS ESSENTIELS

Avant de commencer à utiliser l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation, les participants à l'atelier d'évaluation et de planification des actions doivent avoir une compréhension claire et partagée des trois éléments essentiels repris ci-dessous. Dans le cas contraire, il sera plus difficile de parvenir à une évaluation et à un plan d'action de groupe satisfaisants dans le cadre de la mise à l'échelle. Il se peut que ces éléments ne soient pas complètement clairs dès le début et que leur compréhension change avec le temps. Il est néanmoins important qu'ils soient abordés très tôt - en fait, avant le premier atelier d'évaluation et de planification des actions - et qu'ils demeurent au centre des préoccupations.

Une compréhension partagée de la/des priorité(s) pour l'efficacité de l'initiative, de l'initiative éducative elle-même, des organisations adoptantes prévues ainsi que de leurs relations avec l'organisation d'origine est primordiale pour une évaluation et une planification de la mise à l'échelle réussies.

#### La/Les priorité(s) pour l'efficacité de l'initiative

#### En tant qu'exécutant, gouvernement et/ou bailleur de fonds, quel est l'impact que vous souhaitez avoir en mettant l'initiative à l'échelle ?

Quel est le problème que vous cherchez à résoudre en mettant l'initiative à l'échelle : Faciliter l'accès à (un certain niveau de) l'éducation ? Améliorer la qualité et la pertinence (d'un certain niveau) de l'éducation ? Réduire les inégalités en matière d'éducation ? Comme ces objectifs ne sont pas nécessairement interdépendants, il est important que les participants à l'exercice soient sur la même longueur d'onde au moment de définir les objectifs prioritaires.

Le fait de débattre de la/des priorité(s) pour l'efficacité de l'initiative et de parvenir à un accord à ce sujet permet de séparer les discussions sur le caractère *souhaitable* de la mise à l'échelle d'une initiative éducative particulière de celles sur la facilité ou la difficulté de la mise à l'échelle. L'ESC n'est utile que dans le cadre de ce dernier aspect. En d'autres termes, l'exercice d'évaluation et de planification des actions ne se justifie que si l'ESC est appliqué aux initiatives éducatives considérées comme souhaitables parce qu'elles contribuent, de manière réelle ou supposée, à atteindre l'objectif prioritaire fixé.



## **L'initiative éducative**

**En quoi consiste exactement l'initiative ? Comment fonctionne-t-elle ? Quelles sont ses principales composantes ? Quelles composantes sont destinées à être mises à l'échelle ? Quelles sont les ressources nécessaires à sa mise à l'échelle ?**

Dans le cadre de l'ESC, « l'initiative éducative » désigne un programme, un modèle ou une politique dans son intégralité ou des composantes spécifiques du modèle ou de la politique destinés à résoudre un problème déterminé dans le système éducatif. Il peut s'agir de nouveaux programmes d'études, matériels didactiques, technologies éducatives ou de pédagogie associée, d'une formation interne pour enseignants ou chefs d'établissement, de l'introduction d'une nouvelle fonction telle que celle de mentor, de nouvelles exigences éducatives, etc.

Des lacunes en termes d'informations sur l'initiative peuvent être constatées, en particulier lorsque les exécutants, décideurs et bailleurs de fonds commencent à utiliser l'ESC très tôt (comme ils sont d'ailleurs censés le faire). Des informations lacunaires cruciales - par exemple, sur le coût de la mise en œuvre - peuvent être incluses dans le plan d'action. Même si des lacunes sont constatées, il est important que les participants à l'atelier d'évaluation et de planification des actions se préparent et engagent le dialogue sur la base des informations partagées. Les organisateurs de l'atelier doivent s'assurer au préalable que chaque participant possède les documents nécessaires et les comprend.

## **L'organisation/Les organisations adoptante(s) prévue(s) et sa/ses/leur(s) relation(s) avec l'organisation d'origine**

**Qui exactement est censé mettre en œuvre l'initiative à grande échelle ?**

Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des initiatives dans un secteur public tel que celui de l'éducation, de manière durable et à grande échelle, les institutions gouvernementales sont déterminantes. Même lorsqu'ils sont confrontés à de sérieuses restrictions, les systèmes d'enseignement publics demeurent incontournables lorsqu'il est question de réseau de distribution, de capacité opérationnelle, de base de financement et de structures incitatives nécessaires à l'organisation de l'éducation de manière permanente pour des populations importantes. La mise à l'échelle consiste généralement en l'adoption de meilleures pratiques par les organismes gouvernementaux et, en dernier ressort, par les enseignants et les chefs d'établissement des écoles publiques, subventionnées ou agréées. Le plus souvent, cela signifie aussi que son financement relève principalement de la responsabilité des gouvernements.

En même temps, dans le Cadre d'action Éducation 2030, il est également admis que l'ambitieux ODD4 ne peut être atteint par les seuls gouvernements. La plupart du temps, la mise à l'échelle d'initiatives éducatives exige la réunion d'une série d'acteurs, dont les gouvernements, qui jouent un rôle essentiel dans la fourniture, la mise en place et la détermination de règles et de normes. Par ailleurs, les institutions gouvernementales elles-mêmes ne sont en aucun cas des structures monolithiques. La mise à l'échelle peut avoir des conséquences pour plusieurs départements du ministère de l'Éducation, par exemple, et impliquer le ministère à de multiples niveaux (région, province, etc.). En conséquence, de nombreux décideurs interviennent dans la mise à l'échelle d'une initiative et de multiples organisations adoptantes sont impliquées dans sa mise en œuvre, ce qui est caractéristique du secteur de l'éducation. C'est la raison pour laquelle il est d'autant plus important de définir à l'avance qui sont les organisations adoptantes prévues. Dans le cas contraire, plusieurs éléments de l'ESC seront difficiles à évaluer.

### **Quel est, le cas échéant, le rôle de l'organisation d'origine lorsque l'initiative est mise en œuvre à grande échelle ?**

Il est plus facile de planifier la mise à l'échelle lorsque le rôle de l'organisation d'origine et des organisations adoptantes a été défini. En termes de rôles et de responsabilités, il importe de savoir s'il est prévu que l'initiative soit complètement transférée et adoptée par le système éducatif existant ou si l'organisation d'origine cherche plutôt à nouer un partenariat avec le gouvernement, ce qui lui permettrait de continuer à réaliser certaines activités ou à apporter son soutien, important, à la réussite du projet.

### **S'ASSURER QUE L'OUTIL DE MISE À L'ÉCHELLE DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION EST BIEN COMPRIS**

Il importe que tous les participants à l'atelier d'évaluation et de planification des actions aient une bonne compréhension de l'ESC. Le présent *Guide de l'utilisateur* doit bien évidemment les y aider. Il est également recommandé que l'organisateur de l'atelier prépare le terrain - en soulignant l'importance et l'objectif de l'exercice et en définissant les résultats attendus, ... - et qu'une personne ressource soit désignée pour répondre aux questions des participants au sujet de l'outil.

### 3. STRUCTURE DE L'OUTIL DE MISE À L'ÉCHELLE DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION

#### GLOBALE

L' *Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation* est un outil Excel constitué de cinq feuilles : « INSTRUCTIONS », « PROGRÈS », « INDIVIDUELLE », « GROUPE » et « PLAN D'ACTION ». La feuille « INSTRUCTIONS » résume les principaux points du présent Guide de l'utilisateur.

Les feuilles « PROGRÈS », « GROUPE » et « PLAN D'ACTION » sont utilisées par les exécutants, décideurs et bailleurs de fonds en interne ou lors d'ateliers conjoints d'évaluation et de planification des actions qui durent approximativement une demi-journée. En préparation de l'atelier, chaque participant doit remplir la feuille « INDIVIDUELLE ».

La feuille « INDIVIDUELLE » doit être remplie avant l'atelier d'évaluation et de planification de la mise à l'échelle. Les feuilles « GROUPE », « PROGRÈS » et « PLAN D'ACTION » structurent l'atelier.

#### LA FEUILLE « INDIVIDUELLE »

**Objectif :** Les participants arrivent bien préparés à l'atelier d'évaluation et de planification des actions. Ils ont une compréhension suffisamment claire des défis les plus importants pour la mise à l'échelle de l'initiative éducative en cause, et des éventuelles actions à mener pour simplifier le processus de mise à l'échelle.

**Instructions :** La feuille doit être remplie par chaque participant avant l'atelier d'évaluation et de planification des actions. Chaque participant doit évaluer l'initiative sur la base de 32 éléments en rapport avec la mise à l'échelle et justifier les scores qu'il a attribués.

#### LA FEUILLE « GROUPE »

**Objectif :** Les participants peuvent conserver une trace de leur analyse et des décisions prises durant l'atelier d'évaluation et de planification des actions.

**Instructions :** La feuille doit être remplie durant l'atelier d'évaluation et de planification des actions et la feuille remplie doit être conservée. Pour remplir la feuille, les participants doivent se mettre d'accord sur leurs scores de groupe pour les 32 éléments et, en particulier, sur les raisons pour lesquelles ils ont attribué ces scores.

## LA FEUILLE « PLAN D'ACTION »

**Objectif :** Les participants peuvent suivre l'état d'avancement des actions décidées afin d'accélérer la mise à l'échelle de l'initiative éducative en cause et de simplifier le processus de mise à l'échelle. Au fil du temps, il est possible de savoir si les actions menées ont permis d'améliorer les scores de groupe et, le cas échéant, de découvrir lesquelles.

**Instructions :** La feuille doit être remplie durant l'atelier d'évaluation et de planification des actions et la feuille remplie doit être conservée. Pour être utiles, les actions doivent être formulées aussi judicieusement que possible (précises, quantifiables, réalisables, pertinentes, assorties de délais) et les participants doivent décider qui prendra l'initiative des actions à mener.

## LA FEUILLE « PROGRÈS »

**Objectif :** Les participants peuvent suivre les changements réalisés au fil du temps en termes de viabilité de l'initiative dans le cadre de la mise à l'échelle et réaliser une évaluation rapide afin de déterminer si les actions menées ont eu l'effet escompté.

**Instructions :** La feuille est automatiquement remplie durant l'atelier d'évaluation et de planification des actions sur la base des scores de groupe sur les éléments. La feuille remplie doit être conservée. Pour le bon fonctionnement de la feuille « PROGRÈS », l'organisateur doit s'assurer de pouvoir utiliser une feuille « GROUPE » vierge durant l'atelier. Elle devra être intégrée à la feuille « PROGRÈS » en insérant les formules nécessaires.

## 4. CONSEILS POUR L'UTILISATION DE LA FEUILLE « INDIVIDUELLE »

---

### **INSTRUCTIONS POUR L'ATTRIBUTION, LA SAISIE ET L'EXPLICATION DES SCORES INDIVIDUELS PAR ÉLÉMENT**




Pour évaluer la mise à l'échelle de l'initiative éducative en cause, les participants doivent noter l'initiative en se basant sur 32 éléments organisés en sept catégories. Chaque élément doit être évalué selon un système de notation à trois scores A-B-C, « A » indiquant la facilité et « C » la difficulté de la mise à l'échelle. En d'autres termes, « A » indique la présence d'un facteur ou d'une situation qui simplifie la mise à l'échelle de l'initiative éducative donnée, tandis que « C » indique la présence d'une situation ou d'un facteur de complication.

La case cochée dans la colonne E du tableau Excel correspond au score « A », la case cochée dans la colonne L, au score « B », et la case cochée dans la colonne S, au score « C ». La case peut être cochée en sélectionnant « X » dans le menu déroulant ; autrement, sélectionnez « -- ».

Pour chaque élément, il existe une description de « A » et de « C ». Pour attribuer un score, les participants doivent cocher la case dans la colonne où figure la description correspondant le mieux à l'initiative, au contexte ou à/aux l'organisation(s) adoptante(s). Si les initiatives éducatives possèdent des caractéristiques indissociables qui rendent leur mise à l'échelle plus ou moins réalisable, la plupart des facteurs ayant une influence sur la mise à l'échelle d'une initiative ne peuvent être évalués que par rapport au contexte socio-économique et aux caractéristiques de/ des l'organisation(s) adoptante(s) prévue(s).

La mise à l'échelle n'est pas une science exacte, donc les scores demeurent inévitablement subjectifs - raison de plus pour ne pas utiliser l'ESC comme système de notation. L'attribution des scores est avant tout une manière de susciter la réflexion et l'analyse. Pour alimenter le processus, il est primordial que les participants précisent, de manière concrète, pourquoi ils ont attribué tel ou tel score à chaque élément. Il est important que chaque participant saisisse des explications dans les colonnes U-AC « Commentaires/Explication » afin d'obtenir des scores de groupe intersubjectifs bien équilibrés pour les différents éléments durant l'atelier d'évaluation et de planification des actions.

## NOTATION INDIVIDUELLE ET EXPLICATION

Catégories	Élément	A	<<< Mise à l'échelle plus facile	B	Mise à l'échelle plus difficile >>>	C
 <b>A. La stratégie de mise à l'échelle est-elle convaincante ?</b>	1.		Stratégie de mise à l'échelle claire et convaincante		Aucune stratégie de mise à l'échelle définie	
	2.		Problème, groupe(s) cible(s) et contextes homogènes - géographie, langue, économie, politique		Problèmes, groupe(s) cible(s) et/ou contextes multiples et variés	
 <b>B. L'initiative est-elle crédible ?</b>	3.		Preuves solides que l'initiative fonctionne dans différents contextes et pour différents groupes cibles, dont certains très semblables aux nôtres		Peu ou pas de preuves solides de l'efficacité de l'initiative dans différents contextes et/ou pour différents groupes cibles, dont ceux similaires aux nôtres	
	4.		L'initiative a fait l'objet d'une évaluation externe indépendante dans le contexte donné		L'initiative n'a pas fait l'objet d'une évaluation externe indépendante dans le contexte donné	
	5.		Impact sur les apprenants très visible pour les décideurs et les utilisateurs et facilement attribuable à l'initiative		Impact sur les apprenants relativement invisible pour les décideurs et les utilisateurs et/ou difficilement attribuable à l'initiative	
 <b>C. Quel est le degré de soutien à l'initiative et au changement qu'elle implique ?</b>	6.		L'initiative s'attaque à un problème objectivement significatif et persistant qui affecte un grand nombre d'apprenants et qui a un impact important		L'initiative s'attaque à un problème temporaire, qui touche peu d'apprenants ou dont l'impact est limité	
	7.		L'initiative s'attaque à un problème qui figure parmi les priorités de la stratégie politique nationale		L'initiative s'attaque à un problème qui ne figure pas parmi les priorités de la stratégie politique nationale	
	8.		L'initiative répond à un besoin fortement ressenti par les groupes cibles potentiels		L'initiative répond à un besoin qui n'est pas fortement ressenti par les groupes cibles potentiels	
	9.		Le problème ou le besoin est ressenti comme une urgence		Complaisance relative à l'égard du problème ou du besoin	
	10.		L'initiative est soutenue par des personnalités et des institutions éminentes		L'initiative est soutenue par peu ou pas de personnalités et d'institutions éminentes	
	11.		Forte coalition de dirigeants engagée dans le changement et cette coalition devrait rester en place		Faible coalition de dirigeants engagée en faveur de ce changement ou la coalition en place est instable	
	12.		L'initiative bénéficie d'un soutien manifeste des éducateurs et du personnel clé du système éducatif, en particulier des institutions gouvernementales qui l'adoptent		Manque de soutien ou résistance active à l'initiative parmi les éducateurs et le personnel clé du système éducatif, notamment des institutions gouvernementales censées l'adopter	
13.		L'initiative rencontre peu d'opposition		L'initiative rencontre une forte opposition		



**D. L'initiative présente-t-elle un avantage relatif par rapport à l'état actuel des choses et aux autres solutions possibles ?**

14.

L'état actuel des choses et les autres solutions possibles sont jugés inadéquats

L'état actuel des choses et les autres solutions possibles sont jugés adéquats ou meilleurs

15.

L'efficacité supérieure de l'initiative a été clairement établie

Peu ou pas de preuves objectives de la supériorité de l'initiative



**E. Dans quelle mesure l'initiative est-elle facile à transférer et à adopter par le système éducatif, en particulier par les institutions gouvernementales ?**

16.

L'initiative peut être mise en œuvre avec les infrastructures et les ressources humaines déjà présentes dans le système éducatif

L'initiative nécessite une infrastructure et/ou des ressources humaines nouvelles ou supplémentaires importantes

17.

L'initiative s'écarte peu des pratiques actuelles des éducateurs et du personnel clé du système éducatif

L'initiative s'écarte fortement des pratiques actuelles des éducateurs et du personnel clé du système éducatif

18.

L'initiative est entièrement conforme à la politique gouvernementale, aux règlements et à la structure du système éducatif

L'initiative nécessite un changement substantiel de la politique gouvernementale, des règlements et/ou de la structure du système éducatif

19.

Peu de décideurs sont impliqués dans la décision d'adopter l'initiative

De nombreux décideurs à plusieurs niveaux du système éducatif, dans plusieurs départements ou ministères, sont impliqués dans la décision d'adopter l'initiative

20.

L'initiative est très structurée

L'initiative manque de structure

21.

L'initiative est peu complexe, elle comporte peu de composantes ; ces dernières sont faciles à intégrer dans le système éducatif

L'initiative est très complexe, elle comporte de nombreux composantes qui constituent un ensemble intégré

22.

L'adoption et la qualité de la mise en œuvre de l'initiative sont faciles à contrôler

L'adoption et la qualité de la mise en œuvre de l'initiative sont difficiles à contrôler

23.

L'initiative peut être testée à une échelle limitée

L'initiative ne peut être testée sans une adoption à grande échelle



**F. Dans quelle mesure l'initiative est-elle compatible avec le système éducatif, en particulier les institutions gouvernementales qui l'adoptent ?**

24.

Il existe de solides relations de collaboration entre les organisations d'origine, intermédiaires et adoptantes

Les relations de collaboration entre les organisations d'origine, intermédiaires et adoptantes sont inexistantes ou naissantes

25.

L'organisation adoptante dispose de la capacité opérationnelle et des ressources financières nécessaires pour une mise en œuvre à grande échelle

Aucune organisation ne dispose des systèmes, des agents de mise en œuvre et des ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre à grande échelle

26.

Les organisations adoptantes et intermédiaires ont une expérience de la mise à l'échelle d'interventions similaires

Les organisations adoptantes et intermédiaires manquent d'expérience dans la mise à l'échelle d'interventions similaires

27.

L'organisation adoptante a une présence physique ou un réseau solide et une forte crédibilité dans les contextes pertinents

L'organisation adoptante manque de présence, de positionnement et de crédibilité dans les contextes pertinents

28.

L'initiative est compatible avec l'équipe de direction, les normes et les mesures incitatives de l'organisation adoptante

L'initiative n'est pas compatible avec l'équipe de direction en place et/ou les normes et mesures incitatives existantes de l'organisation



**G. Existe-t-il une source durable de financement ?**

<b>29.</b>	L'initiative présente un coût nettement inférieur à celui des solutions existantes ou possibles	L'initiative présente un coût supérieur à celui des solutions existantes ou possibles
<b>30.</b>	Les implications budgétaires sont claires, prévisibles et justifiables pour ceux qui devront assumer les coûts	Les implications budgétaires ne sont pas claires et/ou difficiles à prévoir et à justifier pour ceux qui devront assumer les coûts
<b>31.</b>	La mise à l'échelle de l'initiative ne nécessite que de faibles montants de financement qui peuvent être facilement mobilisés en interne ou en externe	La mise à l'échelle de l'initiative nécessite un engagement important de fonds qui sont difficiles à mobiliser, que ce soit en interne ou en externe
<b>32.</b>	Le coût de la mise en œuvre à large échelle peut être intégré dans le budget du gouvernement et/ ou dans le budget des principales organisations qui mettront en œuvre l'initiative	Le coût de la mise en œuvre à large échelle ne peut pas être intégré dans le budget du gouvernement et/ou dans le budget des principales organisations qui mettront en œuvre l'initiative





## NOTES EXPLICATIVES SUR LES CATÉGORIES A-G ET SUR LES 32 ÉLÉMENTS

### A. La stratégie de mise à l'échelle est-elle convaincante ?

Cette catégorie constituée de deux éléments est (à vrai dire) un mélange un peu hybride, avec un premier élément portant sur l'existence d'une stratégie de mise à l'échelle et un second relatif au contexte pour la mise à l'échelle.

#### Élément 1

La mise à l'échelle d'une solution dans le secteur de l'éducation exige une évaluation réaliste des perspectives et des paramètres pour la mise à l'échelle, des changements nécessaires à la mise en œuvre de l'initiative dans le cadre de la mise à l'échelle, ainsi que des défis y afférents. La mise à l'échelle est plus facile lorsqu'il existe une stratégie ou un projet, résultat d'un consensus entre les intervenants sur les questions suivantes : 1. en quoi consiste l'initiative (par ex., composantes principales de l'initiative) ; 2. quel est le champ d'application de la mise à l'échelle (par ex., géographie, étendue/profondeur des services et groupes cibles) et quels sont les bénéfices espérés ; 3. qui aura la responsabilité de lancer l'initiative et de la mettre à l'échelle (par ex., institutions gouvernementales, ONG, secteur privé ou combinaison de ceux-ci) ; 4. quelles sont les phases et quel est le calendrier pour la mise à l'échelle ; 5. qui aura la responsabilité de financer la mise à l'échelle et la prestation des services de manière permanente.

Dans sa forme la plus simple, un projet de mise à l'échelle tient sur 1-2 pages. Des conseils sur les différentes tâches à accomplir pour mettre en œuvre une authentique stratégie de mise à l'échelle sont disponibles dans le document de MSI : *Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners*.

#### Élément 2

La mise à l'échelle est plus facile lorsque le problème, les groupes cibles, les contextes, etc. sont homogènes. Dans le cadre des discussions sur cet élément, il est important de ne pas confondre la mise à l'échelle et son caractère souhaitable. Cet élément n'implique pas que les organisations doivent faire fi de la diversité des contextes, des groupes cibles, etc. La prise en compte de la diversité reste nécessaire pour l'équité éducative. Cela signifie simplement que la mise à l'échelle est plus difficile en fonction des différents contextes, groupes cibles, etc.



### B. L'initiative est-elle crédible ?

Cette catégorie est constituée de trois éléments relatifs à l'existence ou à l'absence de preuves à l'appui de l'initiative en cause et, le cas échéant, dans quelle proportion.

### Élément 3

Des initiatives dont on sait qu'elles fonctionnent dans une série de contextes et pour une série de groupes cibles sont plus susceptibles d'être transférées avec succès dans un autre contexte et un autre groupe cible. La mise à l'échelle est plus facile lorsqu'il existe des preuves solides que l'initiative fonctionne.

Question clé : à ce stade, peut-on présenter des preuves solides à l'appui de l'initiative ? Les preuves peuvent provenir d'avant (par ex., de la mise en œuvre dans un autre contexte) ou de la mise en œuvre actuelle. S'il s'agit de preuves antérieures, les parties prenantes trouveront généralement plus crédibles les preuves provenant d'un contexte (suffisamment) similaire que celles provenant d'un contexte totalement différent.

Ce qui est considéré comme une preuve «solide» dépend des parties prenantes qui doivent être convaincues de la crédibilité de l'intervention. Les organisations initiatrices devront généralement convaincre les gouvernements et (une série de) bailleurs de fonds externes. Les exécutants, gouvernements et bailleurs de fonds qui ont une compréhension claire et des normes élevées en matière de preuves sont avantagés.

Le terme «fonctionne» renvoie à la discussion que les utilisateurs de l'Outil de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation (ESC) doivent avoir au préalable sur la/les priorité(s) visant à garantir l'efficacité de l'initiative. D'une manière générale, « fonctionne » signifie « produit les résultats souhaités en termes d'accès, de qualité, de pertinence et/ou de réduction des inégalités ».

### Élément 4

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative a fait l'objet d'une/ d'évaluation(s) externe(s) indépendante(s). Question clé : existe-t-il des preuves de l'efficacité de l'initiative qui n'ont pas été générées par les responsables de la mise en œuvre eux-mêmes ? Des preuves émanant d'une tierce partie indépendante sont généralement considérées comme plus crédibles.

### Élément 5

La mise à l'échelle est plus facile et les initiatives éducatives plus crédibles lorsque l'impact sur les apprenants est visible. «L'impact sur les apprenants» renvoie à la discussion sur la/les priorité(s) pour l'efficacité de l'initiative que les utilisateurs de l'ESC doivent avoir au préalable. D'une manière générale, l'impact sur les apprenants fait référence aux résultats souhaités, par exemple un meilleur accès, de meilleurs résultats d'apprentissage, une réduction des inégalités éducatives entre les différents groupes. Les résultats d'apprentissage ne doivent pas être réduits à la lecture, à l'écriture et au calcul, et peuvent être compris comme un « large éventail de compétences ».



## C. Quel est le degré de soutien à l'initiative et au changement qu'elle implique ?

Cette catégorie est constituée de huit éléments en rapport avec la nécessité de construire une coalition forte en faveur du changement. La mise à l'échelle exige un soutien actif et permanent afin de venir à bout des fréquentes tendances à l'inaction et à la régression. Cela implique de dépasser l'acceptation passive de besoin de changement et de mobiliser les principaux groupes en faveur de changements précis, indispensables à la réussite de l'initiative éducative.

### Élément 6

Les groupes les plus fiables étant ceux qui espèrent bénéficier directement de la mise en œuvre de l'initiative, la mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative s'attaque à un problème objectivement important et persistant qui touche un grand nombre d'apprenants et qui a des conséquences significatives.

### Élément 7

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative s'attaque à un problème qui figure parmi les priorités de la stratégie politique nationale. Les « priorités de la stratégie politique » doivent aller au-delà du simple discours politique. Il s'agit d'une réelle volonté politique de faire avancer la mise en œuvre de l'initiative, de rallier des soutiens et de surmonter les réticences là où elles existent.

### Élément 8

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative répond à un besoin fortement ressenti par les groupes cibles potentiels. Les termes « groupes cibles » couvrent l'ensemble des personnes auxquelles l'initiative s'adresse, des apprenants aux enseignants, en passant par les chefs d'établissement, les parents, les responsables éducatifs régionaux, etc. L'utilisation du terme « potentiels » fait référence au fait que la portée de l'initiative ne doit pas nécessairement être pleinement réalisée au moment de l'évaluation (« potentiels » ne signifie pas « autres groupes cibles possibles » en plus de ceux qui sont visés).

### Élément 9

La mise à l'échelle est plus facile lorsqu'un sentiment d'urgence est ressenti par un large éventail de parties prenantes (gouvernement, enseignants, chefs d'établissement, parents, apprenants, etc.).

### Élément 10

Question clé : l'initiative bénéficie-t-elle du soutien d'individus et d'institutions influents ? La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative est soutenue par des personnalités et des institutions éminentes.

Le terme « éminent » peut s'appliquer à toute une série d'individus ou d'institutions, tels que des responsables gouvernementaux de haut niveau (signe de l'adhésion et de la volonté politiques), des groupes de réflexion influents, des partisans fort médiatisés (par ex., des ambassadeurs célèbres), etc.

#### **Élément 11**

La mise à l'échelle est plus facile lorsqu'une forte coalition de dirigeants s'est engagée en faveur du changement et lorsque cette coalition est censée rester en place. Pour faciliter la mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation, les coalitions en faveur du changement ont généralement besoin d'un solide engagement de la part du gouvernement (« volonté politique ») ainsi que d'une série d'autres parties prenantes. Pour ce qui est du gouvernement, il peut s'avérer difficile de maintenir la volonté politique à long terme en raison des cycles électoraux et des changements de majorité, d'où l'importance de se constituer une base de soutien neutre.

#### **Élément 12**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative bénéficie du soutien manifeste des éducateurs et du personnel clé du système éducatif, en particulier des institutions gouvernementales qui l'adoptent.

Le terme « éducateurs » désigne les enseignants et les chefs d'établissement. Ces groupes sont mentionnés explicitement, car ils jouent un rôle primordial dans la réussite ou l'échec des initiatives éducatives, alors que, trop souvent, ils ne sont pas associés à la prise de décision concernant leur mise en œuvre. Souvent, les initiatives sont simplement « transmises » aux éducateurs et aux chefs d'établissement, supposition étant faite que ceux-ci les soutiennent ou devraient les soutenir.

Par « personnel clé », on entend tous ceux qui participent à la mise en œuvre à grande échelle de l'initiative, c'est-à-dire les responsables du système éducatif au niveau de la région/de la zone/de la province/..., les formateurs d'enseignants, etc. Le manque de soutien ou la résistance active d'un personnel clé bien organisé engendrera des difficultés dans la mise à l'échelle de l'initiative.

#### **Élément 13**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative rencontre peu d'opposition. Tout comme le soutien d'un large éventail de parties prenantes est nécessaire, l'opposition à la mise à l'échelle peut provenir de nombreuses parties prenantes différentes.

L'opposition des éducateurs et du personnel clé de l'éducation fait l'objet de l'élément 12. Ici, il faut se concentrer sur l'opposition émanant de ceux qui (peut-être sans le vouloir) se sentiraient lésés par la mise à l'échelle de l'initiative. Par exemple, parce que des fonds disponibles sont réorientés en faveur de la mise à l'échelle. La mise à l'échelle sera plus difficile si elle doit faire face à une opposition d'individus ou d'institutions influents.



#### **D. L'initiative présente-t-elle un avantage relatif par rapport à l'état actuel des choses et aux autres solutions possibles ?**

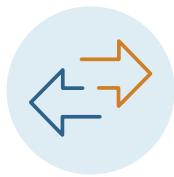
Cette catégorie est composée de deux éléments liés aux avantages comparatifs de l'initiative. Lorsqu'il s'agit de la mise à l'échelle des initiatives éducatives, la plus vive résistance devrait venir de l'inertie systémique et du statu quo (qui peut être l'absence de solution).

##### **Élément 14**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'état actuel des choses et les autres solutions possibles sont jugés inadéquats. Les termes « adéquat » ou « inadéquat » qualifient la résolution du problème identifié et la réalisation effective de progrès dans le domaine prioritaire (accès/qualité et pertinence/réduction des inégalités).

##### **Élément 15**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'efficacité supérieure de l'initiative a été clairement établie. L'« efficacité supérieure » signifie que la mise à l'échelle permet de résoudre le problème et de réaliser des progrès dans le domaine prioritaire (accès/qualité et pertinence/réduction des inégalités). C'est ici que des discussions sur le rapport coût-efficacité peuvent surgir.



#### **E. Dans quelle mesure l'initiative est-elle facile à transférer et à adopter par le système éducatif, en particulier par les institutions gouvernementales ?**

Cette catégorie est constituée de huit éléments en rapport avec la facilité à transférer l'initiative dans le système éducatif existant.

##### **Élément 16**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative peut être mise en œuvre avec les infrastructures et les ressources humaines déjà présentes dans le système éducatif.

##### **Élément 17**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative s'écarte peu des pratiques actuelles des éducateurs et du personnel clé du système éducatif.

##### **Élément 18**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative est entièrement conforme à la politique gouvernementale, aux règlements et à la structure du système éducatif. Pensez à vérifier si l'initiative est adaptée au calendrier et aux horaires scolaires existants ; au programme d'études ; aux mandats existants et au degré d'autonomie de ceux qui seront chargés de la mise en œuvre de l'initiative, à leur description de fonction et aux normes professionnelles auxquelles ils doivent répondre ; etc.

### Élément 19

La mise à l'échelle est plus facile lorsque peu de décideurs sont impliqués dans la décision d'adopter l'initiative. Cet élément est lié à l'élaboration des politiques plutôt qu'à leur mise en œuvre. L'élément 22 traite de la question et de la complexité de l'implication de nombreux acteurs dans la mise en œuvre de l'initiative, ce qui est typique du secteur de l'éducation.

### Élément 20

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative est très structurée, c'est-à-dire lorsque les rôles, les processus, les pratiques et les résultats attendus sont clairement décrits et documentés ; les composantes essentielles sont claires (et peuvent être facilement distinguées des composantes accessoires ou non essentielles) ; des outils concrets de mise en œuvre sont inclus (par ex., des exemples de plans de cours, de matériel pédagogique, de moyens d'évaluation...) ; etc.

### Élément 21

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative est peu complexe, comporte peu de composantes et est facile à intégrer dans le système éducatif.

### Élément 22

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'adoption de l'initiative et la qualité de sa mise en œuvre sont faciles à superviser. Questions clés : dans quelle mesure est-il facile ou difficile pour les responsables du système éducatif chargés de la supervision d'observer (suivre) si l'initiative est mise en œuvre comme prévu ? Quel niveau de supervision et de suivi est nécessaire pour maintenir la qualité ?

Cet élément ne signifie pas qu'il est plus souhaitable de mettre à l'échelle des initiatives qui peuvent être suivies relativement facilement à l'aide de quelques indicateurs quantitatifs bien ciblés (par exemple, un ordinateur portable par enfant). Il signifie simplement que de telles initiatives sont plus faciles à mettre à l'échelle.

### Élément 23

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative peut être testée à petite échelle. L'échelle à laquelle l'initiative est testée dépendra des « utilisateurs » impliqués dans sa mise en œuvre. Les « utilisateurs » sont les acteurs ou les composantes du système éducatif qui sont impliqués dans la mise en œuvre de l'initiative. Il peut s'agir de responsables régionaux, d'inspecteurs scolaires, de conseils scolaires, de chefs d'établissements, d'enseignants, etc.



## F. Dans quelle mesure l'initiative est-elle compatible avec le système éducatif, en particulier les institutions gouvernementales qui l'adoptent ?

Cette catégorie est composée de cinq éléments relatifs aux relations entre les organisations d'origine, intermédiaires et adoptantes et à l'adéquation entre l'initiative et le système éducatif existant. Si l'initiative n'est pas tout à fait compatible avec le système, il y a, en gros, deux solutions : adapter l'initiative ou adapter le système. Cette dernière solution est plus difficile à mettre en œuvre. Lorsque l'initiative est adaptée, les éléments « essentiels » doivent être conservés pour garantir une efficacité constante (voir éléments 20 et 21).

### Élément 24

La mise à l'échelle est plus facile lorsqu'il existe de solides relations de collaboration entre les organisations d'origine, intermédiaires et adoptantes.

L'«organisation d'origine» est l'organisation qui élabore et pilote l'initiative.

Une «organisation intermédiaire» est une organisation spécifiquement chargée de faciliter le processus de mise à l'échelle. Les fonctions que remplit ou soutient une organisation intermédiaire comprennent : la planification stratégique, l'évaluation et la documentation, la collecte de fonds, la programmation et le placement des investissements, la promotion et le marketing, la convocation et la coordination des parties prenantes, la gestion du changement, le développement organisationnel et le renforcement des systèmes.

L'«organisation adoptante» est l'organisation qui reprend l'initiative après qu'elle a été élaborée et pilotée par l'organisation d'origine. Dans le domaine de l'éducation, il s'agit généralement du gouvernement et, le plus souvent, il existe plusieurs organisations adoptantes, qui se présentent sous la forme d'une série d'institutions gouvernementales et d'organisations non étatiques sur lesquelles les gouvernements comptent, qu'ils mandatent ou accréditent pour fournir certains services au sein du système éducatif.

### Élément 25

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'organisation adoptante dispose de la capacité opérationnelle et des ressources financières nécessaires pour une mise en œuvre à grande échelle.

### Élément 26

La mise à l'échelle est plus facile lorsque les organisations adoptantes et intermédiaires ont une expérience de la mise à l'échelle d'interventions similaires.

### Élément 27

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'organisation adoptante a une présence physique ou un réseau solide ainsi qu'une forte crédibilité dans les contextes pertinents.

### Élément 28

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative est compatible avec l'équipe de direction, les normes et les mesures incitatives de l'organisation adoptante. Les initiatives pilotes qui reposent sur des mesures incitatives, des structures de soutien et de supervision, des mécanismes de responsabilité, des niveaux d'autonomie (par ex., des enseignants), etc. qui n'existent pas au sein du système éducatif seront plus difficiles à mettre à l'échelle.



## G. Existe-t-il une source durable de financement ?

Cette catégorie est constituée de quatre éléments relatifs à l'existence d'une source durable de financement. L'accent est mis ici sur le financement au-delà de la phase pilote. L'hypothèse sous-jacente est celle selon laquelle les coûts de pilotage et de test seront généralement à la charge de l'organisation d'origine (et/ou de ses bailleurs de fonds externes) ; les bailleurs de fonds externes joueront généralement un rôle dans la mise à l'échelle des initiatives. Cependant, le coût de la mise à l'échelle de l'initiative devra généralement être pris en charge par la ou les organisations adoptantes ou par le financement généré par l'initiative elle-même.

### Élément 29

La mise à l'échelle est plus facile lorsque l'initiative présente un coût nettement inférieur à celui des solutions existantes ou possibles. Cet élément ne signifie pas que des solutions ou modèles moins chers sont nécessairement meilleurs. L'équité en matière d'éducation a généralement un coût, par exemple. Il signifie simplement que les initiatives qui pèsent moins sur les budgets, généralement déjà surchargés, sont plus faciles à mettre à l'échelle.

### Élément 30

La mise à l'échelle est plus facile lorsque les implications budgétaires sont claires, prévisibles et justifiables pour ceux qui devront assumer les coûts. Les caractéristiques suivantes sont probablement plus faciles à justifier : neutralité budgétaire (généralement très importante pour les gouvernements), retour (social) sur l'investissement ou rentabilité comparativement élevés.

Faites attention aux modes de recouvrement des coûts qui font peser les coûts sur des parties prenantes qui ne sont pas impliquées dans la décision d'adopter l'initiative (par ex., les parents). Cela peut devenir un sérieux obstacle à la mise à l'échelle.



Il est probable que des lacunes en matière d'information existent dans ce domaine. Étant donné l'importance des implications budgétaires pour la mise à l'échelle, l'évaluation collective devrait considérer la correction de ces lacunes comme un point d'action.

### **Élément 31**

La mise à l'échelle est plus facile lorsqu'elle ne nécessite que de faibles montants de financement qui peuvent être facilement mobilisés en interne ou en externe.

### **Élément 32**

La mise à l'échelle est plus facile lorsque le coût de la mise en œuvre à grande échelle peut être intégré dans le budget du gouvernement et/ou dans le budget des principales organisations qui mettront en œuvre l'initiative. « Peut être intégré » fait référence au fait qu'il existe une ligne budgétaire désignée et qu'il est plausible que des fonds soient alloués - idéalement parce que le financement requis s'inscrit déjà dans la structure et les allocations budgétaires existantes.

Dans le secteur de l'éducation, la mise en œuvre à grande échelle impliquera de facto les systèmes gouvernementaux. Par conséquent, son financement devra provenir des budgets gouvernementaux nationaux ou sous-nationaux. Cela dit, les gouvernements s'appuient souvent sur une série d'acteurs non étatiques pour la mise en œuvre de diverses initiatives (y compris à grande échelle). Ceux-ci sont souvent partiellement subventionnés pour leur rôle mais, en général, ils prendront également en charge les coûts grâce à des financements provenant d'autres sources qui devront être durables.

## 5. CONSEILS POUR L'UTILISATION DE LA FEUILLE « GROUPE »

---

### INSTRUCTIONS POUR L'ATTRIBUTION, LA SAISIE ET L'EXPLICATION DES SCORES DE GROUPE PAR ÉLÉMENT

Dans la mesure où les participants envisagent la même initiative éducative sous un angle différent, il est peu probable de parvenir à un accord complet sur tous les scores par élément, même lorsqu'un atelier est organisé en interne par un exécutant, un décideur ou un bailleur de fonds. Cela n'est pas non plus indispensable. Les scores de groupe par élément ne sont pas le résultat d'un test. Ils fournissent plutôt un aperçu de la manière dont la plupart des participants évaluent, à un moment donné, la viabilité de la mise à l'échelle de l'initiative éducative en cause.

Des explications concrètes sur les scores de groupe attribués sont clairement plus utiles pour la planification des actions de mise à l'échelle que les scores eux-mêmes.

---

Cela dit, les participants accorderont une plus grande confiance aux scores de groupe basés sur une meilleure compréhension progressive partagée. La notation à plusieurs tours avant l'attribution du score de groupe final par élément constitue l'une des façons d'y parvenir. Les organisateurs de l'atelier peuvent, par exemple, organiser un vote à deux tours :

**Tour 1** – Vote simple basé sur les préparations individuelles ; aucune explication n'est donnée ; le score majoritaire est attribué. Cela donne aux participants un premier aperçu de leur niveau d'accord sur chaque élément.

**Tour 2** – Vote simple après discussion en groupe des explications sous-tendant les notes individuelles ; les participants ont la possibilité de modifier leurs notes initiales ; la note majoritaire est attribuée. Une discussion franche est indispensable sur les raisons pour lesquelles les participants ont noté les éléments comme ils l'ont fait. Les participants peuvent s'appuyer sur ce qu'ils ont indiqué dans la colonne « Commentaires/Explication » de la feuille « INDIVIDUELLE ». Les organisateurs de l'atelier doivent s'assurer que chacun participe et que les explications sont concrètes et factuelles. Il peut s'avérer utile de prendre note des explications données en public. Pour gagner du temps, les organisateurs peuvent décider de concentrer la discussion sur les éléments comptant une grande diversité de scores individuels ou de nombreux scores « B », parce que c'est là qu'une discussion approfondie sur les explications fournies peut vraiment faire la différence.

Les organisateurs de l'atelier peuvent utiliser des systèmes gratuits de sondage en ligne tels que Google Forms pour recueillir les scores individuels rapidement et de manière anonyme. Cela peut s'avérer utile lorsque certains participants adaptent leur vote en fonction de celui des autres à la suite d'un vote à main levée. De cette manière, le Tour 1 peut être organisé avant l'atelier d'évaluation et de planification des actions, ce qui permet de dégager du temps pour la discussion durant l'atelier.

Pour saisir les scores, il suffit de sélectionner « A », « B » ou « C » en utilisant le menu déroulant dans la colonne E. Le tableau Excel attribuera ensuite automatiquement une valeur numérique ou un score de groupe à chaque élément, ce qui est indispensable pour calculer automatiquement le score par catégorie. Le score obtenu par catégorie est la moyenne non pondérée des scores attribués à tous les éléments dans cette catégorie, sachant que le score A = 10, le score B = 5 et le score C = 0. Ces scores sont de nature à faciliter le suivi des progrès réalisés au fil du temps.

Pour chaque élément, il est essentiel de décrire la situation actuelle dans les colonnes I-T. Pour l'étape suivante (plan d'action), une compréhension partagée de la situation au regard de chaque élément est plus importante que (le consensus sur) les scores de groupe. D'où la pertinence des explications dans la colonne dédiée.

## 6. CONSEILS POUR L'UTILISATION DE LA FEUILLE « PLAN D'ACTION »

---

### OBJECTIF

L'objectif de cette feuille est de définir des actions concrètes et réalisables permettant de surmonter les principaux obstacles et/ou de saisir les meilleures occasions d'améliorer la mise à l'échelle de l'initiative. Cela implique que les participants à l'atelier sont mandatés pour prendre des décisions et qu'ils représentent des organisations disposant du temps et des ressources nécessaires pour prendre les mesures décidées dans les six à douze mois à venir. Il convient en outre d'indiquer clairement qui est responsable de mesurer les risques et la manière dont ceux-ci seront gérés s'ils apparaissent avant l'atelier suivant.

Pour s'assurer que le plan d'action représente un engagement réel, il est important que des personnes mandatées pour prendre des décisions figurent parmi les participants à l'atelier.

---

### TYPES D'ACTIONS

Ces actions désignent les activités de conception visant à améliorer la mise à l'échelle d'une initiative ; les mesures permettant de combler le manque d'informations (par ex., pour répondre aux préoccupations des parties prenantes) ; les actions permettant de convaincre les décideurs de la nécessité, de la faisabilité, de l'efficacité, etc. de l'initiative ; les actions visant à renforcer les capacités du système éducatif afin d'augmenter l'adéquation entre l'initiative et l'/les organisation(s) adoptante(s) ; les actions visant à mobiliser des fonds supplémentaires ou à réallouer les fonds déjà disponibles ; etc.

L'ouvrage *Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners* de MSI offre un bon aperçu des différentes tâches à accomplir pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de mise à l'échelle. Il constitue une source d'inspiration utile pour la planification des actions.

Afin d'accroître les chances de succès, il est préférable de mener des actions assorties de délais et de désigner la personne qui sera responsable du bon déroulement de chaque action.

### IMPORTANT

Les éléments ne nécessitent pas tous une action. Il est important d'établir des priorités. Pour ce faire, il peut être intéressant de consulter les résultats de la feuille « PROGRÈS » avant de passer à la planification des actions. Cela dit, il est important de garder à l'esprit que la mise à l'échelle ne consiste pas à cocher le plus grand nombre possible de cases ou à obtenir un score élevé dans toutes les catégories ; il s'agit plutôt de trouver l'équilibre idéal entre les différents éléments pour une initiative éducative donnée dans un contexte donné.

## 7. CONSEILS POUR L'UTILISATION DE LA FEUILLE « PROGRÈS »

### INSTRUCTIONS

L'objectif de cette feuille étant d'enregistrer et de conserver une trace des progrès réalisés au fil du temps, l'organisateur de l'atelier doit indiquer la date de chaque évaluation (par exemple, la date de chaque atelier).

Les scores attribués aux différentes catégories sont saisis automatiquement en fonction des données figurant dans la colonne G de la feuille « GROUPE ». Chaque score obtenu par catégorie est la moyenne des scores attribués à tous les éléments dans cette catégorie, sachant que le score A = 10, le score B = 5 et le score C = 0. Les scores attribués aux catégories varient entre 0 et 10.

Un graphique radar basé sur les scores dans les différentes catégories sera généré automatiquement afin de se faire une idée de ces scores au fil du temps.

### INTERPRÉTATION DU GRAPHIQUE RADAR

L'on s'attend généralement à ce que les scores augmentent avec le temps puisque les exécutants, décideurs et bailleurs de fonds auront pris des mesures permettant de surmonter les principaux obstacles et/ou auront saisi les meilleures occasions d'améliorer la mise à l'échelle de l'initiative. Cela dit, la mise à l'échelle est un processus complexe et de longue haleine - 15 ans entre le pilote et l'échelle nationale est une estimation raisonnable - et il n'est guère linéaire. L'adhésion en faveur du changement peut, par exemple, varier profondément et rapidement, et un effort concerté et soutenu est nécessaire pour parvenir à maintenir un problème et sa solution au centre des préoccupations de toutes les parties prenantes concernées.

En outre, il est important de garder à l'esprit que les catégories et les éléments sous-jacents n'ont pas nécessairement le même poids dans le processus de mise à l'échelle. Si les scores moyens peuvent s'améliorer au fil du temps, un score peut demeurer bas pour un élément particulier ... et c'est précisément cet obstacle persistant qui peut entraver tout le processus.

Dans la mesure où de plus en plus d'organisations utilisent l'ESC et gardent une trace des progrès qu'elles réalisent, nous espérons parvenir à une meilleure compréhension du processus de mise à l'échelle dans le secteur de l'éducation.

Néanmoins, l'utilisation du graphique radar présente l'intérêt suivant :

- il donne une impression « rudimentaire » des progrès réalisés, ce qui peut être motivant dans les processus de mise à l'échelle, qui s'étalent généralement sur de longues périodes ;
- il suscite le dialogue sur l'importance des éléments sous-jacents et permet ainsi aux participants de mieux comprendre le processus de mise à l'échelle ;
- il aide à établir des priorités.

Il est recommandé de calculer et de discuter des scores attribués aux catégories au moins une fois par an. L'organisateur de l'atelier doit s'assurer que cette feuille est utilisée afin de parfaire la compréhension du processus de mise à l'échelle. La discussion au sujet du graphique radar et de l'évolution des scores est plus importante que les scores eux-mêmes.

**B** | Center for  
**Universal Education**  
at BROOKINGS

