

Note politique

APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL ET GESTION DES CONNAISSANCES : LES STRATEGIES DE RENFORCEMENT DE CAPACITES CHEZ LES ACTEURS DES SYSTEMES EDUCATIFS DES PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE



Introduction

Le programme de « Partage de Connaissances et d'Innovations » (KIX1, du sigle anglais) est une initiative conjointe du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) et du Centre de recherche pour le développement international (CRDI) qui vise à renforcer les systèmes éducatifs nationaux et à accélérer les progrès vers la réalisation de l'Objectifs de développement durable numéro 4 (ODD4). Ce mécanisme comprend deux dimensions essentiels à savoir (i) la création de quatre centres (Hubs) dont Afrique 21 piloté par un consortium composé de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF), la Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le Français en partage (CONFEMEN) et l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) à travers son Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF) qui en est le chef de file et (ii) le financement de projets régionaux et mondiaux pour faire émerger des solutions et des innovations pour l'éducation.

Le centre KIX Afrique 21 intervient suivant trois axes majeurs que sont (i) la recherche sur des thématiques d'intérêt commun aux 21 pays, (ii) le plaidoyer et la communication à travers le partage de connaissances et d'innovations et (iii) le renforcement des capacités au niveau national et régional.

En droite ligne de ses missions, il a initié une étude dans le but de faire un état des lieux des pratiques d'apprentissage institutionnel et de situer le transfert de connaissances en éducation dans les systèmes éducatifs des pays membres du centre KIX Afrique 21. L'impératif de réduire le fossé entre les connaissances produites par le monde académique et gouvernemental et leur utilisation par les praticiens en éducation justifie également cette recherche, d'autant que la richesse des connaissances issue de la recherche peut informer les pratiques éducatives, les approches pédagogiques et même les organisations institutionnelles.

La recherche a porté sur « *Apprentissage institutionnel et gestion des connaissances : les stratégies de renforcement de capacités chez les acteurs des systèmes éducatifs des pays d'Afrique subsaharienne* » et s'est déroulée dans trois pays à savoir le Burkina Faso, la Guinée et le Congo.

1 Knowledge and Innovation Exchange

1. Contextes et tendances clés des trois pays concernés en matière d'utilisation du numérique pendant la Covid-19

Bien souvent, plusieurs termes sont utilisés pour désigner l'apprentissage institutionnel et la gestion des connaissances dont celui de transfert de connaissances (TC). Selon l'étude qui a été réalisée, le processus de transfert de connaissances comprend six étapes à savoir : la génération des connaissances, l'adaptation des connaissances, la dissémination des connaissances, la réception des connaissances, l'adoption des connaissances et l'utilisation des connaissances.

L'apprentissage institutionnel permet d'adapter des mesures ayant fait leurs preuves tant au niveau local que dans d'autres contextes aux caractéristiques similaires (génération des connaissances), d'examiner leur adéquation avec le contexte cible, de réfléchir aux résultats positifs et négatifs et, au besoin, de rectifier le tir (adaptation) et de communiquer ses expériences et de les échanger avec d'autres (dissémination).

La gestion des connaissances consiste à identifier, analyser, mémoriser et partager les connaissances produites (adoption). La dernière étape prise en compte est le transfert des connaissances à travers l'utilisation qui est le processus par lequel les connaissances sont appliquées pour résoudre des problèmes ou pour atteindre des buts.

L'étude a révélé trois types d'utilisation des connaissances. Le premier type est « *Instrumental* » et renvoie au changement spécifique dû directement aux informations tirées de la recherche, à l'impact interpersonnel et individuel, aux effets immédiats, observables et palpables.

Ce type s'observe dans le domaine de la connaissance, des attitudes et des actions. Le deuxième type est « *Conceptuel* » et passe par une intégration graduelle des résultats de l'évaluation dans le cadre de référence des utilisateurs. Il se réfère également à l'impact sur les pensées et les visions, l'orientation des politiques du programme sur le plan collectif, la description des normes sur le plan interpersonnel, les changements d'opinion sur le programme et l'impact affectif et cognitif. Le troisième type, « *Stratégique/symbolique* », est évoqué dans les cas où l'évaluation est voulue, avec une motivation connue d'avance. Les conclusions de l'évaluation sont utilisées de manière sélective pour supporter une position, pour justifier une décision et il s'agit d'un type d'utilisation imposée de la part des autorités.

2. Expériences en matière de transfert de connaissances dans l'espace KIX Afrique 21

L'état des lieux des pratiques d'apprentissage institutionnel et de gestion des connaissances mises en œuvre dans les systèmes éducatifs des pays membres du centre KIX Afrique 21 fait ressortir des réalités différentes selon les pays. A titre illustratif, un des trois pays s'est doté d'une direction générale de la recherche en éducation et de l'innovation pédagogique. Ce département rend possible des études dans le domaine de l'éducation, la validation des innovations, et l'organisation des ateliers. Dans les deux autres pays, on remarque que le transfert des connaissances est réalisé à travers des activités de formation continue. Le contenu de ces formations continues est basé sur les résultats de recherches et sur les besoins des enseignants. Les animateurs de ces formations sont soit des enseignants ou des universitaires.

La réflexion dans les trois pays a abouti à quelques constats majeurs tels qu'expliqués ci-après :

- **Disparité des sites internet des différents ministères en ce qui concerne le transfert des connaissances**

Le site internet d'un des pays étudiés offre des possibilités de transfert de connaissance. En effet, des informations relatives aux structures, aux projets et programmes du ministère y sont disponibles. Il y a aussi des documents en ligne et une médiathèque ainsi qu'un espace réservé aux enseignants. La description des différentes structures est claire et des leviers d'intervention sont perceptibles. La médiathèque, les documents en ligne et l'espace enseignants constituent de bons leviers d'intervention. Dans ce cas précis, le transfert des connaissances pourrait être facilité par la direction en charge de la recherche en éducation et de l'Innovation pédagogique.

- **Un manque de capitalisation et une faible exploitation des connaissances issues de la recherche**

La plupart de ceux que nous avons interrogés semblent trouver les résultats de la recherche déconnectés de leurs réalités respectives. Par exemple, les mémoires réalisés par les étudiants ne sont pas accessibles aux praticiens.

Le manque de jonction entre les ministères de l'éducation de base et les grandes écoles de formation initiale et continue demeure un enjeu important. Dans plusieurs pays, les écoles d'administration forment les enseignants (enseignants principaux, inspecteurs, intendants universitaires, etc), qui produisent des mémoires ou des rapports. Les différents pays bénéficient également de fonds de recherche ou de bourses de pays amis ou d'organismes (Francophonie, JICA, etc) sur des thèmes de l'éducation.

Seulement, il n'existe pas un mécanisme de capitalisation de ces recherches dans ces pays, surtout avec le manque de communication entre les chercheurs et les praticiens.

Dans certains cas comme au Burkina Faso, lorsque les projets de recherche émanent des ministères de l'éducation, les résultats semblent être appliqués sur le terrain. C'est l'exemple des projets de recherche sur le bilinguisme dont les résultats ont été appliqués sur le terrain. Toutefois, les résultats produits par les chercheurs demeurent en général peu connus et exploités par des praticiens et des gestionnaires. Les efforts de vulgarisation des résultats de la recherche consentis ces dernières années n'ont pas encore permis de relever ces défis.

- **Un financement de la recherche jugé insuffisant et principalement porté par l'extérieur**

Le financement de la recherche en éducation par l'État est très faible, voire quasi inexistant dans bien des cas. Les chercheurs travaillent alors à trouver des subventions d'organismes non-gouvernementaux et publient en général leurs résultats dans des revues scientifiques afin d'être reconnus. Il est également ressorti de cette étude que la plupart des projets en développement des connaissances, en innovation et en transfert des connaissances sont financés par les partenaires techniques et financiers. Ce qui pose le problème fondamental de la durabilité des projets qui sont mis en œuvre.

- **Une relation à établir sur le long terme entre chercheurs et praticiens**

L'organisation d'un colloque international par le ministère de l'éducation et une université (Université Norbert ZONGO à Koudougou au Burkina Faso) a favorisé la compréhension des résultats de recherche en éducation notamment dans le domaine de l'évaluation des apprentissages par les chercheurs et les praticiens.

Cette initiative a permis d'établir un dialogue entre les praticiens, les gestionnaires et les chercheurs.

Les acteurs estiment alors que l'instauration de journées portes ouvertes des universités pourraient constituer des espaces d'interaction entre praticiens et chercheurs.

- **Une absence de politiques sur le transfert des connaissances, principalement basé sur la formation continue**

Une politique clairement établie de transfert des connaissances est absente dans les trois pays de l'étude. La plupart des activités qui s'apparentent au transfert de connaissances sont celles réalisées dans le cadre de l'encadrement des enseignants par les directeurs d'école et les conseils promulgués par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs.

On fait également le constat que les trois dernières décennies ont été marquées par la mise en œuvre de programmes décennaux de l'éducation dans plusieurs pays du Centre KIX Afrique 21. Ces programmes ont contribué à renforcer la formation continue des praticiens afin de favoriser leur développement professionnel. Au Congo par exemple, cette pratique est courante pour relever le niveau de compétence des enseignants titulaires, des enseignants qui sont diplômés et qui n'ont pas été intégrés dans la profession depuis au moins cinq ans ainsi que des bénévoles.

- **Une communication problématique**

Le constat montre enfin qu'un nombre important de structures des ministères de l'éducation, surtout les établissements scolaires et les administrations locales ne disposent pas d'électricité, de bibliothèques et de connexion internet. Ce qui rend difficile une communication institutionnelle pour soutenir le transfert de compétence.

Au-delà de tous ces constats, on remarque qu'il existe un engagement et une conscience de la

nécessité d'investir dans la mobilisation et le transfert des connaissances au niveau des différents acteurs. Ce qui constitue une force, même si l'absence de politique ou stratégies, de ressources financières et de ressources humaines qualifiées peut limiter les ambitions en matière de transfert de connaissances. Mais la volonté politique manifeste qui prédispose au changement et la disponibilité des partenaires comme la CONFEMEN et l'AUF constituent des opportunités même si de manière générale, les contextes sociopolitiques nationaux et internationaux restent peu favorables à la mobilisation des ressources.

3. Quelles pistes pour la mise en place d'une stratégie de transfert de connaissances ?

En tenant compte du constat général que les pays étudiés ne disposent pas de stratégie de transfert de connaissances et de la similarité des pays d'Afrique subsaharienne de ce point de vue, il est suggéré des indications pour aider ces pays à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies de transfert de connaissances dans leurs contextes.

Pour y arriver, il est nécessaire pour les pays de partir de la compréhension des gestionnaires et des praticiens du système éducatif à travers une collecte de données et d'informations. Il est aussi indispensable d'avoir une connaissance approfondie (i) des sources utilisées par les gestionnaires et les praticiens pour avoir accès aux connaissances; (ii) des types d'utilisation (instrumentale, conceptuelle et symboliques/stratégique); (iii) de la perception des connaissances par les gestionnaires et les praticiens; (iv) des stratégies mises en place pour soutenir le transfert des connaissances; (v) des capacités des gestionnaires et des praticiens à lire et comprendre les connaissances issues de la recherche; (vi) des facteurs organisationnels qui facilitent ou entravent l'utilisation des connaissances issues de la recherche.

Les étapes ci-après pourraient guider les pays dans la conduite du processus :

- La sensibilisation des acteurs clés sur le transfert des connaissances, la nécessité pour les pays de disposer d'une stratégie en la matière et sur la nécessaire adhésion de toutes les parties prenantes pour réussir le processus y afférent ;
- L'établissement d'un état des lieux sur le transfert des connaissances dans le pays pour éclairer sur l'existant, les principaux défis ainsi que les forces/opportunités et les faiblesses/risques ;
- L'élaboration d'une théorie de changement pour s'accorder sur l'impact souhaité, les effets attendus ainsi que les conditions et hypothèses qui sous-tendent la réalisation des objectifs visés ;
- La consolidation du document de stratégie ;
- L'élaboration d'un cadre budgétaire ;
- L'élaboration d'un cadre de mesure de rendement ;
- L'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation ;
- La dissémination et la mise en œuvre de la stratégie.

La mise en œuvre réussie de la stratégie pourrait être soutenue par un plan de renforcement des capacités organisationnelles.

4. Quelques recommandations pour la mise en place de stratégies de renforcement des capacités en matière de transfert de connaissances dans les pays du Centre KIX Afrique 21

Dans le cadre de l'étude, les recommandations ci-après sont formulées pour accompagner les pays du Centre KIX Afrique 21 à mettre en place des dispositifs fonctionnels et efficaces en matière de transfert de connaissances.

- *Mettre en place une stratégie nationale de transfert de connaissances pour permettre aux ministères de l'éducation de chaque pays de se doter d'une stratégie explicite faisant du transfert de connaissances en éducation une priorité.* Il s'agit d'avoir un document de référence qui définit la vision, les valeurs, les axes stratégiques, les résultats stratégiques, les enjeux et les défis en matière de transfert de connaissance ainsi que les modalités de transfert de connaissance et les ressources nécessaires. Ce document découlera d'un diagnostic approfondi du système de transfert de connaissance et d'apprentissage organisationnel dans chaque pays et pourrait comporter six axes (i) la génération des connaissances, (ii) l'adaptation des connaissances, (iii) la dissémination des connaissances, (iv) la réception des connaissances, (v) l'adoption des connaissances et (vi) l'utilisation des connaissances.
- *Mettre en place un cadre institutionnel suivi d'un système de gestion de bases de données.* Il s'agit d'établir un cadre institutionnel formel de transfert de connaissance pour capitaliser les résultats des différentes recherches et études réalisées dans le domaine de l'éducation. À l'image du Burkina Faso, la mise en place d'un service de suivi et de capitalisation des connaissances serait un atout important.
- *Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités en matière de transfert de connaissances* pour favoriser une bonne appropriation de la stratégie de transfert par les acteurs et soutenir ainsi, une mise en œuvre efficace des actions prévues.

- *Mettre en place une stratégie de communication pour le changement.* Cette initiative permettra de renforcer la communication entre les ministères de l'éducation et les universités et centres de recherche. L'instauration de ce dialogue favorisera d'une part, l'écriture de thèses ou de mémoires portant sur des sujets d'actualité dans le domaine d'éducation par les étudiants et d'autre part, les recherches collaboratives (entre chercheurs et praticiens) et les recherches-actions.
- *Créer une communauté de pratique sur le transfert des connaissances en éducation, destinée aux chercheurs, aux praticiens et aux gestionnaires du système éducatif.* La création d'une communauté de pratique hybride accroîtrait la participation et le partage des connaissances. Il s'agit ici d'un groupe de personnes partageant une pratique ou un intérêt commun et qui échange des connaissances et des expertises pour apprendre les uns des autres, en collaborant et en créant des solutions innovantes. Les principaux objectifs sont entre autres : (i) un accès rapide à de riches sources d'information notamment des données probantes, (ii) le recours plus facile aux pairs avec un accès à l'expertise des membres, (iii) le partage de pratiques prometteuses et novatrices, d'expériences, et des leçons apprises, (iv) la résolution de problèmes et (v) la coproduction de nouvelles connaissances et la génération de nouvelles idées.



Conclusion

La survenue de la pandémie à Covid-19 a fortement perturbé tous les systèmes éducatifs mais a également constitué une opportunité unique pour tous les États et la communauté internationale de réfléchir à des alternatives porteuses pour assurer la continuité éducative en situation de crise.

La présente note de politique, élaborée sur la base des conclusions d'une recherche menée dans trois pays du Centre KIX Afrique 21, est destinée en priorité aux ministères en charge de l'éducation et de la formation ainsi qu'à tous les autres acteurs publics de ces pays. Elle pourrait également inspirer les interventions des acteurs non étatiques comme les partenaires techniques et financiers, les ONG et les Associations du secteur de l'éducation et de la formation.

Les recommandations qui sont formulées visent à contribuer, par leur mise en œuvre réussie, à renforcer de façon durable, la robustesse, l'équité et la résilience des systèmes éducatifs des pays du Centre KIX Afrique 21.