

APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL ET GESTION DES CONNAISSANCES

STRATÉGIES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS DES PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE



Cette étude a été réalisée dans le cadre des activités du **Centre KIX Afrique 21**, sous la supervision d'une équipe technique de la CONFEMEN, placée sous l'autorité du **Pr Abdel Rahamane BABA-MOUSSA**, Secrétaire Général de la CONFEMEN, et composée de :

- ➔ **Mme Fatimata BA DIALLO**, coordonnatrice du PACTE (Programme d'appui au changement et à la transformation de l'éducation) ;
- ➔ **Dr Guy-Roger KABA**, chef de la division OQE (Observatoire de la qualité de l'éducation) du PACTE ;
- ➔ **M. Abobacar SY**, conseiller en communication et digitalisation du SG de la CONFEMEN;
- ➔ **M. Ndiaga Mahip DIOP**, attaché de programme au PACTE;
- ➔ **Mme Anne Penda BAMPOKY**, attachée en communication au PACTE;
- ➔ **Mme Ariane Martel**, attachée de recherche au PACTE.

Remerciements aux autres membres l'équipe du Centre KIX Afrique 21 :

- ➔ **Dr Maimouna SISSIKO-TOURÉ**, coordinatrice de centre KIX Afrique 21 ;
- ➔ **Dr Hamidou BOUKARY**, représentant du CRDI ;
- ➔ **Mme Annabelle OSTYN**, représentante AUF ;
- ➔ **M. Rémy YAMÉOGO**, représentant de l'IFEF/OIF ;
- ➔ **M. Montrésor KONAN KOUASSI**, chargé de la communication du Centre KIX Afrique 2021.

Avec l'appui des consultants:

- ➔ **Dr Jean RAMDÉ** ;
- ➔ **Dr Abdoulaye ANNE** ;
- ➔ **Dr Nouhoun DIALLO**.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	6
1.1 Contexte de l'étude	6
1.2 Objet de l'étude	6
1.3 Approche méthodologique	6
1.3.1 Les différentes phases du mandat	6
1.3.2 Choix du terrain	7
1.3.3 Outils et approche	
2. LE CONCEPT DE TRANSFERT DE CONNAISSANCE	9
3. ÉTAT DES LIEUX DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS TROIS PAYS DE LA ZONE KIX AFRIQUE 21	11
3.1 Les constats	11
3.1.1 Des réalités différentes	11
3.1.2 Peu d'informations sur le transfert des connaissances dans les sites internet des différents ministères	11
3.1.3 Constat 3 : Un manque de capitalisation des connaissances	11
3.1.4 Une faible utilisation des connaissances issues de la recherche	11
3.1.5 Un faible financement de la recherche	11
3.1.6 Un transfert des connaissances principalement financé par l'extérieur	12
3.1.7 Une relation entre chercheurs et acteurs de l'enseignement de base	12
3.1.8 Une absence de politique sur le transfert des connaissances	12
3.1.9 Un transfert des connaissances principalement basé sur la formation continue	12
3.1.10 Une absence de mécanisme pour la capture des connaissances existantes	12
3.1.11 Un accès aux connaissances très difficile	12
3.1.12 Une communication difficile	12
3.1.13 Des initiatives communautaires	12
3.1.14 Une faible capture des connaissances produites	12
3.1.15 Une conception des projets et programmes en matière d'innovation	13
3.2 Synthèse de l'atelier FFOM	13
4. RECOMMANDATIONS	15
4.1 La mise en place d'une politique nationale de transfert de connaissance	15
4.2 L'élaboration du plan stratégique et opérationnel de transfert de connaissance	15
4.3 La mise en place de cadre institutionnel suivi d'un système de gestion de base de données	15
4.4 La mise en place d'un document de stratégie de renforcement	15
4.5 La mise en place d'une stratégie de changement	15
4.6 La création de communautés de pratique	16
5. ESQUISSE DE STRATÉGIE ET DE PLAN DE FORMATION	16
5.1 Esquisse des thèmes de renforcement des capacités	17
5.1.1 Syllabus séminaire gouvernemental	17
5.1.2 Syllabus séminaire stratégique en management et transfert de connaissance	18
5.1.3 Séminaire de formation des formateurs pour les chercheurs, enseignants et professionnels	19
5.2 Estimation des coûts	19
5.3 Esquisse de stratégie de transfert de connaissance	20
ANNEXES: LES OUTILS	21
Annexe 1 : Guide d'entrevue	21
Annexe 2 : Méthodologie de la recension des écrits et grille d'entrevue	22



→ I. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Le bassin de connaissances issue de recherche en éducation a une valeur inestimable. Ces recherches peuvent informer les pratiques éducatives, les approches pédagogiques et même les organisations institutionnelles. Toutefois, les enjeux relatifs aux transferts entre les connaissances issues de la recherche et les praticiens sur le terrain demeurent aussi persistants. Réduire le fossé entre les connaissances produites par le monde académique et gouvernemental et les praticiens en éducation s'impose comme un champ d'investigation incontournable.

Afin de palier à ses difficultés, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) à travers son Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation (IFE), la Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) a mis en place le centre KIX Afrique 21 afin d'approfondir la compréhension des innovations réussies tant au regard des produits, des processus, des stratégies que des approches permettant de rendre les systèmes éducatifs plus efficaces et à renforcer la capacité des gouvernements à innover, à générer et utiliser des données probantes.

Cette étude propose donc de faire un état des lieux des pratiques d'apprentissage institutionnel et de situer le transfert de connaissance en éducation dans les systèmes éducatifs des pays membres du centre KIX Afrique 21.

1.2 OBJET DE L'ÉTUDE

L'initiative KIX Afrique 21 a pour objectif de concevoir une stratégie visant à renforcer les capacités en apprentissage institutionnel et en gestion de connaissances¹ des acteurs des systèmes éducatifs des pays cibles. De façon spécifique, il s'agira de :

- Faire un 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 ;
- Proposer une stratégie de renforcement des capacités des acteurs des systèmes éducatifs des pays membres du centre KIX Afrique 21 en apprentissage institutionnel et en gestion des connaissances ;
- Animer un atelier de restitution des résultats de l'étude, à distance ou en présentiel dans un des pays membres.

1.3 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

1.3.1 Les différentes phases du mandat

L'étude a été réalisée en trois étapes : (1) l'établissement d'un cadre conceptuel et d'un état des lieux tant au niveau des écrits publiés (principalement les écrits scientifiques et les sites internet des ministères des pays sélectionnés) qu'au niveau du terrain ; (2) l'élaboration des constats et propositions de recommandations et d'une stratégie de transfert des connaissances ; (3) la rédaction et la validation des résultats.

Le cadre conceptuel a été réalisé à travers une recension des écrits scientifiques et une recherche empirique. Une stratégie de recension des écrits avec un énoncé de recherche a été d'abord utilisée pour repérer les différentes publications dans les bases de données (voir annexe 2 pour la stratégie de recherche).

Suite à la recension des écrits, les données sur les facteurs théoriques ont été validées auprès des gestionnaires et des praticiens sur le terrain. Une quinzaine d'entrevues individuelles ont ensuite été réalisées dans trois pays : le Burkina Faso, la Guinée et le Congo (Voir annexe 1). Nous avons réalisé les entrevues à l'aide de Zoom, de WhatsApp et de Skype. Le temps des entrevues est variable d'un participant à un autre. En moyenne, l'entrevue a duré une (1) heure et deux consultants conduisaient l'entrevue. Les entrevues réalisées à l'aide de Zoom ont été enregistrées et réécoutées afin de prendre des notes. Une analyse de contenu a été réalisée sur les données issues des entrevues. Quant aux sites Internet des différents ministères, une analyse sommaire du contenu et des différents liens a été réalisée. Ces données ont permis de construire un portrait initial des capacités de transfert de connaissance dans les régions du KIX.

Nous avons ensuite entrepris de faire l'analyse de ce diagnostic initial afin de ressortir les Forces (Strength) et les Faiblesses (Weaknesses) à l'internes, les Opportunités (Opportunities) et Menaces (Threats) de l'externes selon le cadre d'analyse S.W.O.T (ou FFOM en français) communément utilisé dans ce type d'analyse. La figure qui suit présente le cadre d'analyse :

¹ *La gestion de connaissances a plusieurs définitions. Ici, nous retenons la définition de Prax (2019, p.19) : « Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formulation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation... Combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur ».*

L'apprentissage institutionnel (AI) a plusieurs définitions selon les perspectives théoriques. Selon nous, l'AI peut être vu comme la capacité d'une institution à créer (ou à acquérir), diffuser, analyser, critiquer et intégrer de façon durable de nouvelles connaissances dans la réalisation de ses objectifs.



À la suite de l'état des lieux (à l'aide de la recension des écrits et des entrevues), des recommandations ont été proposées. Les différents enseignements ont permis de proposer une première stratégie de renforcement des capacités. Les questions suivantes nous ont guidés dans l'élaboration de la stratégie (voir tableau) ci-dessous.

Où en sommes-nous?	Contexte de planification
	Mission et services offerts
	Analyse de l'environnement interne et externe
Où voulons-nous nous rendre ?	Vision et principes
	Buts
	Objectifs Stratégiques
Comment pouvons-nous nous y rendre ?	Initiatives stratégiques
	Aperçu général des ressources
	Gouvernance
Comment pouvons-nous mesurer la progression ?	Mesures stratégiques
	Cadre sommaire de mesure du rendement

1.3.2 Choix du terrain

La collecte de données a pris place dans trois pays distincts : le Burkina Faso, le Congo Brazzaville et la Guinée. Contraints par des limites de temps, nos connaissances antérieures du terrain au sein de ces trois pays ont facilité la tâche de collecte de données. Ces pays étant répartis dans deux zones géographiques différentes (Afrique centrale et occidentale), notre analyse de données démontre un portrait plus complet. Par ailleurs, le choix de la Guinée était évident puisque ce pays qui vient d'intégrer le CAMES et son système éducatif a subi de profondes transformations.

1.3.3 Outils et approche

Livrable attendu	Processus	Activités à réaliser/ outils à utiliser	Produit
Document de stratégie (étude exploratoire)	Processus à trois (03) niveaux Réalisation du diagnostic stratégique <ul style="list-style-type: none"> ➔ Diagnostic de l'environnement interne (Identification des forces et des faiblesses) ➔ Diagnostic de l'environnement externe (Détermination des opportunités et des menaces) ➔ Identification des enjeux et défis 	Revue documentaire SWOT (Forces – Faibles Opportunités – Menaces) Rencontres individuelles et de groupe auprès des groupes – cibles ci-après : Au niveau interne Les instances du ministère de l'éducation des pays membres du centre KIX Afrique 21 Au niveau externe Principaux Partenaires au niveau des pays membres Partenaires éducation Traitement des données – Analyse – Élaboration du rapport de diagnostic stratégique.	Rapport de diagnostic



→ II. LE CONCEPT DE TRANSFERT DE CONNAISSANCE

La littérature savante emploie plusieurs termes pour désigner l'apprentissage institutionnel et la gestion des connaissances dont celui de transfert de connaissance (TC). Dans cette étude, nous retenons la définition de Landry et al, (2008) qui subdivisent le processus en six parties : (1) la génération des connaissances, (2) l'adaptation des connaissances, (3) la dissémination des connaissances, (4) la réception des connaissances, (5) l'adoption des connaissances et (6) l'utilisation des connaissances.

La définition de Landry et ses collègues, prend en compte les deux termes suivants :

➔ **l'apprentissage institutionnel** qui est l'outil qui 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** qui 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. Dans ce cadre, trois types d'utilisation des connaissances sont souvent décrits dans la littérature (Amara, Ouimet & Landry, 2004 ; Estabrooks, 1999 ; Lavis et al., 2003; Nutley, Walter & Davis, 2003). Le tableau suivant en fait la synthèse des types d'utilisation.

Type d'utilisation	Description
Instrumental	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Un changement spécifique dû directement aux informations tirées de la recherche ➔ Impact interpersonnel et individuel ➔ Effets immédiats, observables et palpables ➔ Présent dans le domaine de la connaissance, des attitudes et des actions
Conceptuel	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Intégration graduelle des résultats de l'évaluation dans le cadre de référence des utilisateurs ➔ Impact sur les pensées et les visions ➔ Orientation des politiques du programme sur le plan collectif ➔ Description des normes sur le plan interpersonnel ➔ Changements d'opinion sur le programme ➔ Impact affectif et cognitif
Stratégique/ symbolique	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Support du processus de l'évaluation sans une réelle intention de mise en œuvre ➔ Les conclusions de l'évaluation sont utilisées de manière sélective pour supporter une position ➔ L'évaluation est utilisée pour justifier une décision ➔ L'utilisation est imposée de la part des autorités ➔ L'évaluation voulue, avec une motivation connue d'avance



→ III. ÉTAT DES LIEUX DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS TROIS PAYS DE LA ZONE KIX AFRIQUE 21

Pour rappel, l'objectif de cette étude est de faire un 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. L'analyse réalisée par la méthode FFOM aboutit à un certain nombre de constats.

3.1 LES CONSTATS

3.1.1 Des réalités différentes

Nous avons remarqué que les constats diffèrent d'un pays à l'autre. Par exemple, un des trois pays s'est doté d'un département chargé du suivi et de l'évaluation (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.

Les trois pays développent un apprentissage de proximité, car les directeurs d'école supervisent les enseignants de l'école et corrigent leurs cahiers, en plus d'inspecteurs qui encadrent plusieurs écoles.

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

La consultation des sites internet des ministères de l'Éducation laisse voir des disparités entre les pays. Par exemple, sur le site internet d'un des pays, plusieurs informations sont disponibles : (1) les structures centrales, les structures rattachées, les projets et les programmes du ministère de l'Éducation Nationale ; (2) un espace réservé aux enseignants, des documents en ligne et une médiathèque. La description des différentes structures est claire et des leviers d'intervention sont perceptibles. Dans ce cas précis, le transfert des connaissances pourrait être facilité par la Direction générale de la Recherche en Éducation et de l'Innovation pédagogique. Par exemple, la médiathèque, les documents en ligne et l'espace enseignants constituent de bons leviers d'intervention.

3.1.3 Un manque de capitalisation des connaissances

Nous constatons un manque de communication entre les chercheurs et les praticiens. 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. Il n'y a pas de dialogue entre les ministères et les grandes écoles de formation de base et continue.

Le manque de jonction entre les écoles de formation des enseignants et le ministère de l'enseignement de base demeure l'enjeu le plus important. Dans plusieurs pays, les Écoles d'administration forment les enseignants (enseignants principaux, inspecteurs, intendants universitaires...) qui produisent des mémoires ou des rapports. La capitalisation de ces recherches n'existe nulle part. Les différents pays bénéficient également de fond de recherche ou des bourses de pays amis ou des organismes (francophonie, JICA, ...) sur les thèmes de l'éducation. Ces poches de connaissances ne semblent pas également exploitées.

3.1.4 Une faible utilisation des connaissances issues de la recherche

Selon certains chercheurs interrogés au Burkina Faso lorsque le ministère soumet des projets de recherche, les résultats semblent être appliqués sur le terrain, comme par exemple les résultats des projets sur le bilinguisme. Toutefois, les résultats produits par les chercheurs demeurent en général peu connus des praticiens et des gestionnaires. On note une faible littératie des connaissances issues de la recherche de la part de ces derniers. Les gestionnaires et les praticiens lisent peu, surtout les publications scientifiques. Un effort est en train d'être fait par certains chercheurs afin de rendre les résultats issus de la recherche accessibles pour les praticiens et les gestionnaires.

3.1.5 Un faible financement de la recherche

Le financement de la recherche en éducation par l'État est très faible, sinon quasi inexistant selon certains chercheurs interrogés. Les chercheurs s'efforcent de trouver des subventions d'organismes non-gouvernementaux.

Le corolaire de cette situation est que les chercheurs

cherchent à publier dans des revues scientifiques afin d'être reconnus.

3.1.6 Un transfert des connaissances principalement financé par l'extérieur

Dans les entretiens menés, la problématique du financement de l'innovation a souvent été évoquée. Selon les acteurs interrogés, la plupart des projets en développement des connaissances, en innovation et en transfert des connaissances sont financés par les partenaires techniques et financiers. L'enjeu majeur de cette situation est la pérennité de ces projets. Une fois le financement terminé, les projets ont du mal à survivre.

3.1.7 Une relation à établir sur le long terme entre chercheurs et acteurs de l'enseignement de base

Une des initiatives dont les acteurs au Burkina Faso (gestionnaires et praticiens) sont fiers en matière de transfert de connaissance est l'organisation d'un colloque avec une université (Université Norbert Zongo à Koudougou au Burkina Faso) afin de favoriser la compréhension des résultats de recherche en éducation. Cette initiative a permis d'établir un dialogue entre les praticiens, les gestionnaires et les chercheurs. Lors des entretiens, certains praticiens ont proposé d'instaurer des journées portes ouvertes des universités afin de créer un espace d'interaction entre praticiens et chercheurs afin de prendre connaissance des différents résultats de recherche des universitaires. Selon certains praticiens, ces interactions leur permettraient de soumettre leurs préoccupations aux chercheurs.

3.1.8 Une absence de politique sur le transfert des connaissances

Une politique clairement établie de transfert des connaissances est absente dans les trois pays. Les ministères en charge de l'éducation n'ont pas d'énoncé de politique sur le transfert des connaissances. La plupart des activités qui s'apparentent au transfert de connaissance 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.

3.1.9 Un transfert des connaissances principalement basé sur la formation continue

Durant les trois dernières décennies, un programme décennal de l'éducation a été formulé dans plusieurs pays de la zone KIX 21. Ces programmes ont eu pour objectif de développer et de diffuser des activités de formation continue aux praticiens en éducation. Un pool de formateurs a été constitué et des formations continues ont été élaborées et dispensées aux directions et aux enseignants dans le but de favoriser le développement professionnel. Deux guides sont généralement élaborés pour ces différentes formations : un guide de formation pour les formateurs et un guide de formation pour les participants. Au Congo, cette pratique est courante pour relever le niveau de

compétence des enseignants titulaires, des enseignants qui sont diplômés et n'ont pas été intégrés dans la profession depuis au moins cinq ans et des bénévoles.

3.1.10 Une absence de mécanisme pour la capture des connaissances existantes

Nous avons constaté l'absence de mécanisme mis en place afin d'enregistrer et de transférer les connaissances expérientielles et implicites du personnel sortant du système éducatif. Par exemple, certains pays essaient de retarder la retraite de certaines personnes qui possèdent des expériences pertinentes afin que ces derniers forment les nouveaux enseignants. Certaines régions administratives vont jusqu'à chercher le personnel retraité ayant une expérience pertinente de façon ponctuelle afin d'animer des ateliers et des formations. Certaines personnes interrogées ayant acquis une grande expérience et approchant de la retraite comptent ouvrir un cabinet-conseil pour offrir leur expertise au ministère de l'Éducation.

3.1.11 Un accès aux connaissances très difficile

Certains participants à notre étude estiment qu'il manque de la documentation et des endroits (bibliothèques physiques ou virtuelles) pour consulter les connaissances issues de la recherche. Pour contrer cette pénurie, certaines initiatives sont en train d'être mises en place. C'est le cas d'une direction qui a recruté des jeunes professionnels pour archiver les documents pertinents et élaborer des fiches résumant les différentes connaissances disponibles.

3.1.12 Une communication problématique

Dans certaines régions, les enseignants, comme les directions sont dispersés et les moyens de communications sont difficilement accessibles. Par exemple, dans certaines écoles, il n'y a pas d'électricité, ni de bibliothèque et encore moins de connexion internet..

3.1.13 Des initiatives communautaires

De nos entretiens, il ressort l'existence d'écoles communautaires en Guinée. Ces écoles sont des initiatives de ressortissants de certaines localités situées très loin de ville. Des ressortissants habitant dans les grandes villes ou dans les pays occidentaux s'organisent pour construire et entretenir ces écoles. Cet engagement est un levier pour l'implantation d'un processus de transfert de connaissance pour améliorer la qualité de l'enseignement dans ces écoles.

3.1.14 Une faible capture des connaissances produites

Le cadre institutionnel pour la capture des connaissances est très faible. Les directions en charge des études (DGESS au Burkina, DEP au Congo et BSD en Guinée) accentuent essentiellement leur rôle sur la planification financière des départements. Elles n'ont ni des programmes précis ni des financements qui sont

réservés au transfert des connaissances.

Une autre faiblesse du système est le profil des acteurs qui animent les directions des études. Ces derniers sont des enseignants à la base, sans grande connaissance de la recherche.

3.1.15 Une conception des projets et programmes en matière d'innovation

Une autre faiblesse est la conception des projets

et programmes en matière d'innovation. Au-delà du financement par les partenaires techniques et financiers (PTFs), la programmation dans les budgets des ministères ne prévoit pas une politique de prise en charge progressive des dépenses récurrentes ni une capitalisation des connaissances par l'administration publique à travers les directeurs en charge des études.

3.2 SYNTHÈSE DE L'ATELIER FFOM

RÉSUMÉ ANALYSE FFOM

FORCES

- La pertinence de la question abordée pour les personnes rencontrées
- L'intérêt et l'accueil de la démarche
- Une conscience de la nécessité d'investir dans la mobilisation des connaissances
- Une mobilisation et un engagement des acteurs de première ligne rencontrés

FAIBLESSES

- Pas de vision
- Pas de politique, de stratégie, ni d'outils
- Pas de ressources financières disponibles dédiées
- Pas de formations spécifiques au TC

OPPORTUNITÉS

- Une volonté politique manifeste
- Une ouverture des acteurs
- Des partenaires disposés à accompagner (CONFEMEN, AUF)
- Pas de résistance manifeste à un changement introduisant le TC

MENACES

- Une absence de stratégies efficaces de communication et de collaboration
- Une mobilisation difficile des partenaires: pas d'espace de concertation et de collaboration des acteurs
- Une gouvernance collaborative qui semble défailante
- Une inexistence de plan de renforcement des capacités institutionnelles en TC



→ IV. RECOMMANDATIONS

4.1 LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE NATIONALE DE TRANSFERT DE CONNAISSANCE

La première recommandation serait d'énoncer une politique sur le transfert des connaissances en éducation. Le ministère de l'Éducation de chaque pays doit se doter d'une politique explicite faisant le transfert de connaissance en éducation une priorité. Il s'agit ici d'écrire une politique nationale qui définit la vision, les valeurs, les axes stratégiques, les résultats stratégiques, les enjeux et défis en matière de transfert de connaissance. Il fixera pour chaque état les modalités de transfert de connaissance et surtout la part du budget de l'éducation à y consacrer.

Le document doit découler d'un diagnostic pointu du système de transferts de connaissance et d'apprentissage organisationnel dans les 21 pays. Dans l'étude actuelle, on remarque une disparité importante quant aux réalités d'un pays à l'autre. Les obstacles et les leviers d'intervention seront donc différents selon le cas. Nous proposons donc de réaliser une étude plus approfondie afin de cerner les obstacles et les facilitateurs dans chaque pays. De cette façon, les recommandations proposées pourront être contextualisées aux réalités nationales. Cette étude devra consacrer ses efforts sur les sources utilisées par les gestionnaires et les praticiens pour accéder aux connaissances issues de la recherche et les connaissances expérientielles. Il est nécessaire de recenser les différents types d'utilisation des connaissances définis plus haut dans chaque pays. Il s'agira de regarder s'il existe l'utilisation instrumentale, l'utilisation symbolique et l'utilisation conceptuelle. Par la suite, il s'agit d'identifier les différents obstacles et les facilitateurs de l'utilisation des connaissances au niveau des gestionnaires, des praticiens, et du système éducatif.

4.2 L'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DE TRANSFERT DE CONNAISSANCE

La deuxième proposition est l'élaboration de plans d'action de transfert de connaissance sous forme de plan stratégique et opérationnel. Se basant sur la définition Landry et al, (2008) les axes stratégiques seront : (1) la génération des connaissances (2) l'adaptation des connaissances, (3) la dissémination des connaissances, (4) la réception des connaissances, (5) l'adoption des connaissances et (6) l'utilisation des connaissances. L'opérationnalisation de ces axes permettra de faire une programmation financière. Dans certains pays de la Francophonie, c'est déjà une réalité au niveau du ministère de la Santé. Le ministère de l'Éducation pourrait s'inspirer de la stratégie du ministère de la Santé pour élaborer une politique sur le transfert des connaissances.

4.3 RECOMMANDATION 3 : LA MISE EN PLACE DE CADRE INSTITUTIONNEL SUIVI D'UN SYSTÈME DE GESTION DE BASES DE DONNÉES

La troisième proposition est d'établir un cadre institutionnel formel de transfert de connaissance pour capitaliser les résultats des différentes recherches réalisées dans le domaine de l'éducation. Plusieurs recherches sur l'éducation sont réalisées dans les trois pays dans lesquels nous avons fait les entrevues. Pour l'éducation nationale, la formulation des modules de formation continue relève de l'évaluation des apprentissages tandis que pour les universités et les grandes écoles, elle se fait sur la base des études thématiques, de mémoires, de thèses de recherche ou de recherches financées par des fonds ou des programmes de bourses. La non-capitalisation de l'ensemble de ces études reste un handicap sérieux. À l'image du Burkina Faso, la mise en place d'un service de suivi et de capitalisation de connaissance serait un atout important.

4.4 RECOMMANDATION 4 : LA MISE EN PLACE D'UN DOCUMENT DE STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La quatrième proposition est de produire un document de stratégie de renforcement des capacités en matière de transfert de connaissance. Ce document permettra de former l'équipe de direction chargée du transfert des connaissances. Il s'agit de permettre aux participants de s'approprier le référentiel en transfert des connaissances qui est un outil présentant les connaissances et les comportements observables requis pour mener à bien les tâches et responsabilités liées aux diverses activités propres à la pratique du transfert de connaissance. Quatre actions guideront les tâches de cette équipe formée : (1) adaptation des connaissances; (2) partage des connaissances; (3) soutien à l'implantation et à l'appropriation des connaissances; (4) évaluation des produits, activités et stratégies de transfert des connaissances.

4.5 RECOMMANDATION 5 : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT

La cinquième proposition est d'établir un plan de communication et une stratégie de changement : une meilleure communication entre le système éducatif et le domaine de la recherche est indispensable pour l'utilisation des résultats de la recherche. Par exemple, systématiser des événements portes ouvertes dans des universités peut permettre aux praticiens et aux gestionnaires de prendre connaissance des résultats de recherche existants.

Il serait particulièrement pertinent de favoriser l'écriture de thèses ou de mémoires portant sur des sujets d'actualité dans le domaine d'éducation par les étudiants (les finissants) de différentes écoles professionnelles, d'institut et universités. Par ailleurs, il serait avantageux de favoriser les recherches collaboratives (entre chercheurs et praticiens) et les recherches-actions. Pour ce faire, une liste des besoins en connaissances du système éducatif devra être dressée.

4.6 LA CRÉATION D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

La sixième proposition est de créer une communauté de pratique hybride qui 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. La communauté de pratique permet le rapprochement entre l'apprentissage (savoir) et l'action (faire). Selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), « (l)a communauté de pratique correspond aux bonnes pratiques en transfert de connaissance. (Elle) est axée sur les besoins des utilisateurs, mise sur l'interaction sociale, mobilise différents types de connaissances, combine diverses stratégies. Pour ces raisons, elle est perçue comme une avenue prometteuse » (INSPQ, 2018, p.4).

L'INSPQ cite plusieurs objectifs et besoins auxquels peut répondre une communauté de pratique. Ce sont entre autres : 1) un accès rapide à de riches sources d'information notamment des données probantes ; 2) le recours plus facile aux pairs ; un accès à l'expertise des membres et experts consultés ; 3) le partage de pratiques prometteuses et novatrices, des expériences, des leçons apprises ; 4) la résolution de problèmes ; 5) la coproduction de nouvelles connaissances, la génération de nouvelles idées. Dans notre cas, c'est-à-dire au niveau du système éducatif des pays de la francophonie, il s'agit de créer une Communauté de pratique (CP) sur

le thème du transfert des connaissances en éducation. Cette CP sera destinée aux chercheurs, aux praticiens et gestionnaires du système éducatif. La conception de notre CP sera basée sur le guide de l'INSPQ et celui du Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO), à l'aide des technologies de l'information et de la communication.

La conception, l'implantation et l'évaluation de la CP se feront en deux phases. La première phase sera la conception d'une plateforme de CP sur le modèle ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation), ainsi que le contenu qui est lié. La deuxième phase inclura : a) une campagne d'information sur le projet (objectifs et conditions d'utilisation de la plateforme) destinée aux praticiens, aux gestionnaires du système éducatif et aux chercheurs à l'aide des courriels individuels et de messages de la direction du transfert des connaissances b) un prétest de la CP ; c) une compilation quotidienne des données et évaluation mensuelle et suivi individualisé au besoin de l'utilisation de la CP. La plateforme de communauté de pratique va permettre aux différents acteurs de collaborer, d'échanger des informations, de créer et de rendre disponible un espace spécifique à la gestion des connaissances et au développement institutionnel. Les utilisateurs membres de cet espace peuvent jouer plusieurs rôles :

1. Lecteur : le participant peut lire l'information;
2. Contributeur : il peut contribuer à enrichir l'information, à la commenter, etc. ;
3. Collaborateur: il peut modifier la structure de l'espace, ajouter de l'information, des fichiers.

Dans cet espace virtuel, certains éléments seront rajoutés : 1) un calendrier - permettant d'informer des dates importantes (activités, événements, etc.). 2) Un WIKI dédié à la communauté de pratique. 3) Un blog dédié à la communauté de pratique pour faciliter les discussions et les échanges sur des thèmes propres à la communauté de pratique.

→ V. ESQUISSE DE STRATÉGIE ET DE PLAN DE FORMATION

Notre constat montre des écarts de compétence notamment en matière de transfert de connaissance. Pour garantir l'élaboration d'une stratégie nationale de renforcement en matière de connaissance, une sensibilisation approfondie est nécessaire. Une esquisse de plan de renforcement des capacités et les cibles visées par les initiatives sont jointes à ce document.

5.1 ESQUISSE DES THÈMES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Modules	Thèmes	Durée	Population ciblée
Séminaire gouvernemental	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définitions et objet du transfert des connaissances ➤ Les bonnes pratiques en transfert de connaissance en éducation ➤ Présentation d'un guide de transfert des connaissances 	2 jours	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membres du gouvernement ➤ Secrétaires généraux ➤ Parlementaires ➤ PTFs ➤ Secrétariat général Présidence
Séminaire stratégique	<p>Définitions et objet du transfert des connaissances</p> <p>La gestion (ou le management) des connaissances</p> <p>Les théories et modèles de la gestion et du transfert des connaissances,</p> <p>La mémoire organisationnelle et le savoir organisationnel, le capital humain et intellectuel et sa propriété dans différents contextes,</p> <p>Les enjeux éthiques de la gestion et de la transmission des connaissances</p>	5 jours	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadres supérieurs du ministère de l'éducation
Formation continue	<p>Concepts, termes et approches sur le transfert des connaissances</p> <p>Utilisation des connaissances issues de la recherche pour améliorer sa pratique</p> <p>Présentation de quelques outils de transfert de connaissance</p> <p>Présentation de tableaux de bord de TC</p> <p>La gestion (ou le management) des connaissances dans les ministères</p>	5 jours	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personnel de la DGEES

5.1.1 SYLLABUS SÉMINAIRE GOUVERNEMENTAL

MODULE 1 –	
Contexte et justification	Au cours des trente dernières années, de nombreuses recherches ont été menées afin d'optimiser le transfert des connaissances issues de la recherche et de démontrer leurs retombées sur les politiques publiques et l'éducation des enfants. Ces recherches, associés à l'expérience des praticiens, ont identifié plusieurs stratégies visant à améliorer l'utilisation des conclusions des recherches et des pratiques tels que des outils d'appropriation des connaissances (ex: guides de bonnes pratiques, outils d'aide à la décision, etc.) ou encore des dispositifs de partage et d'échange de connaissances visant à renforcer les liens entre les chercheurs et les utilisateurs (plateforme interactive, communauté de pratique, courtiers de connaissances, etc.). Malheureusement, ces pratiques n'ont pas été expérimentées dans les pays en voie de développement, notamment en Afrique francophone. Le présent séminaire vise à sensibiliser les ministres et les hauts cadres de l'administration.
Objectif général	Sensibiliser les hauts cadres de l'administration à adopter une politique de transfert de connaissance.
Objectifs pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptualiser le thème de transferts de connaissance ➤ Sensibiliser sur une politique nationale de transfert de connaissance ➤ Partager les bonnes pratiques sur le transfert de connaissance

Présentations	1. Définitions et objet du transfert des connaissances 2. Les bonnes pratiques en transfert de connaissance en éducation 3. Présentation d'un guide de transfert des connaissances	
Groupes cibles	➡ Ministres ➡ Directeurs de cabinet	
Organisation des cours	Durée 02 jours	
	Nombre de participants par session : 35	Nombre de sessions : Cible / 35 (nombre de participant/ session)
	Lieu : Dakar	

5.1.2 SYLLABUS SÉMINAIRE STRATÉGIQUE EN MANAGEMENT ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

MODULE 2 -		
Contexte et justification	<p>Au cours des trente dernières années, de nombreuses recherches ont été menées afin d'optimiser le transfert des connaissances issues de la recherche et de démontrer leurs retombées sur les politiques publiques et l'éducation des enfants. Ces recherches, associés à l'expérience des praticiens, ont permis d'identifier plusieurs stratégies visant à améliorer l'utilisation des conclusions des recherches et des pratiques tels que des outils d'appropriation des connaissances (ex: guides de bonnes pratiques, outils d'aide à la décision, etc.) ou encore des dispositifs de partage et d'échange de connaissances visant à renforcer les liens entre les chercheurs et les utilisateurs (plateforme interactive, communauté de pratique, courtiers de connaissances, etc.). Malheureusement, le cadre institutionnel des ministères n'offre pas de moyens pour la mise en œuvre d'une telle politique. Le présent séminaire vise à former les hauts fonctionnaires du ministère de l'Éducation.</p>	
Objectif général	Sensibiliser les hauts cadres de l'administration à manager le transfert des connaissances	
Objectifs pédagogiques	➡ Conceptualiser le thème de transferts de connaissance ➡ Sensibiliser sur une politique nationale de transfert de connaissance ➡ Partager les bonnes pratiques sur le transfert de connaissance	
Présentations	Définitions et objet du transfert des connaissances La gestion (ou le management) des connaissances Les théories et modèles de la gestion et du transfert des connaissances, La mémoire organisationnelle et le savoir organisationnel, le capital humain et intellectuel et sa propriété dans différents contextes, ainsi que Les enjeux éthiques de la gestion et de la transmission des connaissances	
Groupes cibles	➡ Directeurs généraux ➡ Conseillers	
Organisation des cours	Durée 05 jours	
	Nombre de participants par session : 35	Nombre de sessions : Cible / 35 (nombre de participant/ session)
	Lieu : Ouagadougou	

5.1.3 SÉMINAIRE DE FORMATION DES FORMATEURS POUR LES CHERCHEURS, ENSEIGNANTS ET PROFESSIONNELS

MODULE 1 –		
Contexte et justification	Au cours des trente dernières années, de nombreuses recherches ont été menées afin d'optimiser le transfert des connaissances issues de la recherche et démontrer leurs retombées sur les politiques publiques et l'éducation des enfants. Ces recherches, associés à l'expérience des praticiens, ont permis d'identifier plusieurs stratégies visant à améliorer l'utilisation des conclusions des recherches et des pratiques tels que des outils d'appropriation des connaissances (ex: guides de bonnes pratiques, outils d'aide à la décision, etc.) ou encore des dispositifs de partage et d'échange de connaissances visant à renforcer les liens entre les chercheurs et les utilisateurs (plateforme interactive, communauté de pratique, courtiers de connaissances, etc.). Malheureusement, le cadre institutionnel des ministères n'offre pas de moyens pour la mise en œuvre d'une telle politique. Le présent séminaire vise à faire une formation des formateurs pour les professionnels.	
Objectif général	Sensibiliser les représentants du KIX 21 à être des formateurs.	
Objectifs pédagogiques	➔ Conceptualiser le thème de transferts de connaissance ➔ Sensibiliser sur une politique nationale de transfert de connaissance ➔ Partager les bonnes pratiques sur le transfert de connaissance	
Présentations	Concepts, termes et approches sur le transfert des connaissances Utilisation des connaissances issues de la recherche pour améliorer sa pratique Présentation de quelques outils de transfert de connaissance Présentation de tableaux de bord de TC La gestion (ou le management) des connaissances dans les ministères	
Groupes cibles	➔ Correspondants nationaux ➔ Responsables de l'équipe nationale PASEC	
Organisation des cours	Durée 05 jours	
	Nombre de participants par session : 35	Nombre de sessions : Cible / 35 (nombre de participant/ session)
	Lieu : Brazzaville	

5.2 ESTIMATION DES COÛTS

Coût d'une session de formation à Dakar

Rubrique	Coût unitaire par jour	Nombre par jour	Total
Honoraires du formateur national	200	10	2 000
Honoraires du formateur international	1 080	10	10 800
Frais de couverture médiatique	200	1	200
Pause-café et eau minérale	5	350	1 750
Frais de mission par participant	200	35	7000
Kit pédagogique (bloc note, cartable et stylo) et confection de l'attestation	8	35	280
Total			22 030

5.3 ESQUISSE DE STRATÉGIE DE TRANSFERT DE CONNAISSANCE

I	Sensibilisation sur le transfert de connaissance et étude approfondie	1 - Sensibilisation sur le transfert de connaissance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaboration des modules de formation ➤ Formation sur le transfert de connaissance 	➤ Rapport de formation
		2 -Extension de l'étude aux autres pays	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaboration de grilles de questionnaires sur les six phases ➤ Collecte des données ➤ Analyse des données 	➤ Rapport sur le transfert de connaissance pour le KIX
II	Élaboration de la Théorie du changement	Des entrevues en ligne seront organisées avec les Responsables des ministères de l'éducation et un questionnaire permettra aux cadres associés à la mise en œuvre des actions de définir le périmètre de changement exigé	<p>Au titre de la théorie du changement, le Consultant administrera une grille d'analyse des leviers de changement au :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau organisationnel (changements visés - Justification – Amplitude - Actions à mener – Résultats escomptés ➤ Indicateurs de mesure – Acteurs concernés – Ressources à mobiliser Échéance de réalisation tant au niveau interne qu'auprès des acteurs externes) ➤ Niveau individuel (Bénéficiaires et personnel) (Changements visés -Justification – Amplitude – Actions à mener – Résultats escomptés ➤ (Indicateurs de mesure – Acteurs concernés – Ressources à mobiliser Échéance de réalisation tant au niveau interne qu'auprès des acteurs externes) ➤ Niveau des outils / méthodes/approche de travail utilisées <p>Un plan d'actions consolidé de changement en appui à la mise en œuvre du PS servira d'outils de gestion stratégique pour le TOP Management et d'outil opérationnel pour la représentation dans les pays. NB : Cet outil est administré auprès du personnel du CONFEMEN et des représentants dans les pays.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan d'action de gestion du changement ➤ Stratégie et plan d'actions de communication institutionnel
III	Cadre de mesure du rendement et dispositif de suivi-évaluation	Sur la base de la chaîne des résultats identifiée et du plan opérationnel quinquennal défini, sera établi un cadre de mesure du rendement. Le Consultant fera une première proposition qui sera présentée lors d'une séance virtuelle pour amendement. Mais auparavant, il prendra soin de demander avant la séance que les structures responsables proposent les cibles et les sources de vérification.	<p>La réalisation du CMR reposera sur le canevas du cadre logique.</p> <p>Au titre du dispositif de suivi-évaluation, une fiche de collecte des informations permettra de déterminer les acteurs de la chaîne de collecte, de traitement et d'analyse des données et de préciser leurs rôles et responsabilités respectifs. Tout comme les périodicités de transmission et de diffusion des données de suivi seront précisées, les différentes évaluations du PS (à mi-parcours, finale) et les modalités de réalisation (externe, mixte, auto-évaluation) seront définies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le CMR ➤ Le registre des risques de mise en œuvre ➤ Le plan de mitigation des risques de mise en œuvre

IV	Mécanisme organisationnel et cadre budgétaire 2022-2026	Sur la base du plan, le consultant évaluera le budget des opérations pour la période concernée.	L'outil de budgétisation du PS distinguera les coûts des activités de ceux du fonctionnement. L'analyse financière jointe permettra d'apprécier les ratios budgétaires et financiers-clés. L'outil d'alignement du cadre organisationnel à la stratégie sera appliqué.	➤ Mécanisme organisationnel ➤ Cadre budgétaire
V	Élaboration du plan de renforcement de capacité	Sur la base du document et de la théorie de changement, élaborer un plan de formation.	➤ Analyse des besoins de formation ➤ Élaboration des modules ➤ Formation des formateurs	Plan de formation
	Mise en place des outils	Sur la base de la mise en place des outils	➤ Collecte des données ➤ Rédaction	Manuel de transfert de connaissance
VI	Élaboration de la politique de transfert de connaissance du KIX	Sur la base des expériences de formation et des outils, élaborer une politique de transfert de connaissance	➤ Élaboration de la politique ➤ Discussion au niveau du CONFEMEN ➤ Adoption au niveau du KIX ➤ Internalisation au niveau national	Politique de transfert de connaissance

→ ANNEXES: LES OUTILS

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE

Dans un premier temps, il s'agira de recueillir la compréhension des gestionnaires et des praticiens des pays ciblés de leur compréhension des termes suivant: transfert de connaissance, gestion de connaissance et apprentissage organisationnel

Dans un second temps, il s'agit de demander aux participants de nommer les différentes initiatives formelles ou informelles de transfert des connaissances dans l'organisation et de dire pourquoi il est important de faire du transfert des connaissances.

Enfin, les entretiens aborderont six dimensions du transfert des connaissances. Ce sont (1) les sources utilisées par les gestionnaires et les praticiens pour avoir accès aux connaissances; (2) les types d'utilisation (instrumental, conceptuel et symboliques/ stratégique);

(3) la perception des connaissances par les gestionnaires et les praticiens; (4) les stratégies mises en place pour soutenir le transfert des connaissances; (5) les capacités des gestionnaires et des praticiens à lire et comprendre les connaissances issues de la recherche; (6) les facteurs organisationnels qui facilitent ou entravent l'utilisation des connaissances issues de la recherche.

1. Sources des connaissances utilisées dans votre pratique professionnelle

Dans cette section, nous voulons connaître où vous allez chercher l'information lorsque vous rencontrez une problématique particulière dans votre pratique professionnelle. Nous voulons également connaître le type d'informations que vous utilisez dans votre pratique professionnelle quotidienne.

2. Les types d'utilisation des connaissances issues de la recherche

Dans cette section, nous voulons documenter les raisons pour lesquelles vous utilisez les connaissances issues de la recherche dans votre pratique professionnelle

3. Votre opinion sur les connaissances issues de la recherche

Dans cette section, nous voulons recueillir votre opinion à propos des connaissances issues de la recherche. Que pensez-vous des connaissances issues de la recherche ?

4. Stratégies de soutien

Par « stratégies de soutien », nous entendons les méthodes et les stratégies mises de l'avant pour que les praticiens soient informés des découvertes issues de la recherche. Pouvez-vous nous citer quelques stratégies mises en place vous permettant d'être toujours informés

de la disponibilité des données probantes ?

5. Expertise individuelle pour utiliser les connaissances issues de la recherche

Par « expertise individuelle », nous entendons vos habiletés, compétences et capacité à lire, comprendre et utiliser les connaissances issues de la recherche dans votre pratique.

6. Facteurs organisationnels

Dans cette section, nous voulons connaître les facteurs liés à votre organisation qui, selon vous, influencent ou peuvent influencer votre utilisation des connaissances issues de la recherche dans votre pratique.

ANNEXE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECENSION DES ÉCRITS ET GRILLE D'ENTREVUE:

Stratégie de la recension des écrits :

Énoncé de recherche

'Knowledge management and Organizational Learning' ou 'Gestion des connaissances et apprentissage institutionnel dans les systèmes éducatifs' en éducation

Restrictions : années 2000 +

1 er concept: Knowledge management

Vocabulaire libre (ang.)	Vocabulaire libre (franc.)	Vocabulaire contrôlé (thésaurus) N.B. COPIER LES CODES	
Mots-clés (TI+AB+KW)	Mots-clés (TI+AB+KW)	ERIC (EBSCO)	EDUCATION SOURCE (EBSCO)
'Knowledge Management'	'Gestion des connaissances'	'Knowledge Management'	x
'Information Management'		'Information Management'	
'Knowledge Management in Organizations'			

2 e concept: Organizational Learning

Vocabulaire libre (ang.)	Vocabulaire libre (franc.)	Vocabulaire contrôlé (thésaurus) N.B. COPIER LES CODES	
Mots-clés (TI+AB+KW)	Mots-clés (TI+AB+KW)	ERIC (EBSCO)	EDUCATION SOURCE (EBSCO)
'Organizational Learning'	'Apprentissage institutionnel'	'l'Organizational Effectiveness'	'Organizational Learning'
			'Learning Management System'

3 e concept : Éducation/gouvernement

Vocabulaire libre (ang.)	Vocabulaire libre (franc.)	Vocabulaire contrôlé (thésaurus) N.B. COPIER LES CODES	
Mots-clés (TI+AB+KW)	Mots-clés (TI+AB+KW)	ERIC (EBSCO)	EDUCATION SOURCE (EBSCO)
'Educational organization'	'Système éducatif'	'Educational Administration'	'Education Ministers'
		'School Organization'	'School Administration'
		'Educational Environment'	'Educational outcomes'
		'Educational Innovation'	'Educationnal Innovations'





Point E, Av. Cheikh Anta Diop - Complexe Sicap -
Immeuble C - 3e étage - BP : 3220 Dakar Sénégal
Tél. +221 33 859 29 97 - Fax +221 33 825 17 70
confemen@confemen.org • www.confemen.org