

MISE À L'ÉCHELLE DE LA SCIENCE

l'innovation pour le bien public

PERSPECTIVES DU SUD SUR LE SOUTIEN DES BAILLEURS DE FONDS À LA MISE À L'ÉCHELLE

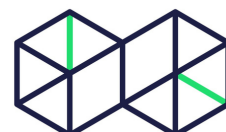
leçons tirées de l'événement scalingXchange



IDRC • CRDI

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

Canada



**scaling
science**



En 2020, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a lancé l'événement scalingXchange pour réunir un groupe de « [conseillers en matière de mise à l'échelle](#) » et apprendre de ce dernier – des chercheurs et des innovateurs du Sud, issus des régions et des thèmes de recherche dans lesquels nous travaillons, qui ont l'expérience de la mise à l'échelle de l'impact¹. Un premier programme en ligne de 11 semaines d'échanges, de discussions et de débats a permis de partager et de consolider l'apprentissage de la mise à l'échelle à partir de la perspective trop souvent sous-représentée du Sud. Pour le CRDI – et, à notre avis, pour d'autres bailleurs de fonds du développement – cela représente une mine d'informations et d'idées. Les résultats seront immédiatement utiles pour affiner notre approche du soutien à la recherche axée sur l'impact au CRDI.

Les discussions menées jusqu'à présent avaient pour but d'analyser, de remettre en question et de développer les quatre principes directeurs de la [mise à l'échelle de la science](#), déterminés par une étude rétrospective complète de plus de 200 projets de recherche ayant des objectifs d'impact réel. L'avantage de ces principes directeurs est qu'ils présentent un cadre fondé sur des données probantes pour la mise à l'échelle de l'impact, qui offre des options pour l'innovation et la créativité, au lieu de tracer une voie unique vers le succès. Ensemble, ils permettent de comprendre la mise à l'échelle comme un effort *coordonné* pour atteindre une série d'impacts à *une échelle optimale*; cet effort est entrepris s'il est *justifié* sur le plan moral et garanti par *l'évaluation dynamique* des données probantes.

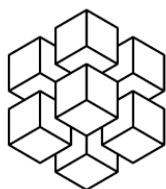
La discussion de ces principes avec des leaders d'opinion du Sud a été l'occasion de réfléchir à leur validité en tant que cadre de mise à l'échelle de l'innovation et de la recherche, aux possibilités et aux défis liés à l'application de ces principes, et à ce que le CRDI et les autres bailleurs de fonds peuvent faire pour jouer leur rôle dans le partenariat que cela exigera. Ce rapport résume ce que nous avons entendu et constitue un point de départ de l'action. Le principal public visé est celui des organismes subventionnaires du CRDI. D'autres pourront y trouver des enseignements utiles pour leur propre travail.

¹ Les conseillers en matière de mise à l'échelle qui ont généreusement offert leur expertise à cet effort comprenaient des représentants d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Leur expertise professionnelle allait de la finance à la génétique, du droit à la climatologie, des géosciences aux soins de santé axés sur le patient.



Compte tenu de l'orientation positive de l'événement scalingXchange à ce jour, les prochaines étapes comprendront la rédaction par les conseillers en matière de mise à l'échelle d'une déclaration indépendante sur la mise à l'échelle de l'impact. Cela apportera une contribution importante à la science de la mise à l'échelle et fournira une feuille de route aux bailleurs de fonds qui souhaitent investir dans le développement durable.

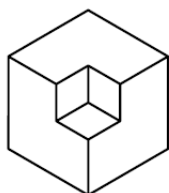
Quelles sont les possibilités et les défis qui se présentent aux chercheurs pour mettre les principes en pratique?



Justification

Le choix de mise à l'échelle doit être justifié sur la base d'un équilibre entre les données probantes et les valeurs - et ce choix doit être partagé par un large éventail de parties prenantes. La justification exige de se demander « pourquoi mettre à l'échelle? » au début et tout au long de tout processus de mise à l'échelle.

La conversation autour de ce principe a mis en évidence le besoin d'une évaluation continue des justifications techniques et morales de la mise à l'échelle, et la nécessité de fournir un espace pour le faire dans le cadre des paramètres des projets. Au fur et à mesure que de nouvelles données probantes sont générées tout au long du processus de mise à l'échelle, la justification technique doit être réexaminée et réévaluée. De même, à mesure que l'identification de nouvelles parties prenantes et de nouveaux intérêts évolue dans le processus de mise à l'échelle, des valeurs supplémentaires (et potentiellement conflictuelles) sont susceptibles d'apparaître. Une justification morale solide exige donc également une compréhension et un équilibre permanents de ces intérêts et de ces valeurs, et il est nécessaire que les facilitateurs puissants, tels que les bailleurs de fonds, acceptent cela en même temps que les preuves techniques lorsqu'ils formulent leurs attentes en matière de mise à l'échelle. Les mécanismes de financement qui soutiennent l'inclusion, la participation et la consultation sont très appréciés, même s'ils augmentent les budgets, les délais et la complexité.



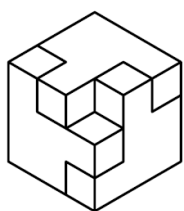
Mise à l'échelle optimale

La notion de mise à l'échelle optimale remet en cause la logique de la mise à l'échelle selon laquelle « plus c'est grand, mieux c'est ». Elle reconnaît que la mise à l'échelle produit divers impacts, et qu'il est nécessaire d'équilibrer les dimensions d'ampleur, de variété, d'équité et de durabilité de ces impacts lors de la détermination de la « bonne » mise à l'échelle ou de la mise à l'échelle optimale.

La discussion sur la mise à l'échelle optimale a confirmé l'importance de reconnaître que plus ne veut pas toujours dire mieux. Elle a mis en évidence une tendance persistante et problématique chez les bailleurs



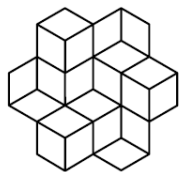
de fonds à se concentrer sur l'ampleur comme mesure prédominante d'une mise à l'échelle réussie – avec moins d'attention aux dimensions de variété et d'équité, et seulement une certaine considération de la durabilité des impacts. Les conseillers ont indiqué que des renseignements suffisants sont essentiels pour comprendre la mise à l'échelle optimale, mais que le manque de ressources pour les recueillir peut souvent représenter un défi. En outre, la recherche d'une mise à l'échelle optimale doit être mise en balance avec le risque de ne pas mettre à l'échelle du tout – il est nécessaire de promouvoir, autant que possible, des approches simples et pratiques pour intégrer ce principe. Enfin, il a été question de considérer la « vitesse optimale » des processus de mise à l'échelle – en reconnaissant que, notamment dans les cas où nous devons influencer les comportements dans le cadre d'un processus de mise à l'échelle, la vitesse à laquelle nous tentons de le faire affectera probablement les chances de succès. Pour soutenir le principe de mise à l'échelle optimale, les conseillers en matière de mise à l'échelle ont indiqué la nécessité d'une ouverture de la part des bailleurs de fonds à une vision multidimensionnelle de l'impact, et l'acceptation des compromis possibles entre ces dimensions qui peuvent être nécessaires dans la recherche d'une mise à l'échelle optimale. Les bailleurs de fonds ont été encouragés à jouer un rôle en aidant les innovateurs à planifier et à replanifier ces compromis au fur et à mesure qu'ils apparaissent.



Coordination

La mise à l'échelle de l'impact se produit dans des systèmes complexes, et cette complexité exige des processus de mise à l'échelle souples. De plus, il faut tenir compte d'un éventail évolutif de parties prenantes qui peuvent affecter et être affectées par le processus de mise à l'échelle.

La conversation autour du principe de coordination a souligné la nécessité de prendre en compte les relations de pouvoir tout au long du processus de mise à l'échelle. Il faut notamment s'efforcer d'intégrer les points de vue et les intérêts d'un éventail suffisamment diversifié de parties prenantes dans une *justification* rigoureuse de la mise à l'échelle. En outre, il est nécessaire de réfléchir en permanence à des stratégies efficaces pour influencer un ensemble évolutif de parties prenantes susceptibles de lancer, de permettre, d'entraver un processus de mise à l'échelle ou d'être affectées par ce dernier, et de créer des stratégies adaptées pour influencer différents types de parties prenantes. Il est nécessaire de disposer de données probantes non seulement sur les innovations utilisées dans les processus de mise à l'échelle, mais aussi sur les acteurs qui doivent participer - les conseillers en matière de mise à l'échelle ont noté que dans un projet pilote, par exemple, il y a souvent un manque de compréhension de l'éventail plus large des parties prenantes qui doivent être mobilisées pour la mise à l'échelle de l'impact. Les conseillers en matière de mise à l'échelle ont également noté que la synchronisation est cruciale dans l'établissement des relations de collaboration, en particulier lorsque les parties prenantes évoluent et changent au cours d'un effort de mise à l'échelle. Il est également nécessaire de gérer les processus de mise à l'échelle à travers les cycles de financement ainsi qu'à travers les bailleurs de fonds qui peuvent soutenir différents aspects d'un processus de mise à l'échelle. En somme, les conseillers en matière de mise à l'échelle ont souligné que si la coordination est essentielle pour une mise à l'échelle efficace de l'impact, il s'agit d'un processus souvent imprévisible qui peut rarement être décrit de manière totalement précise dans une proposition. Les bailleurs de fonds qui abordent les projets comme des courtiers et des bâtisseurs de



relations, et qui soutiennent les innovateurs dans leur travail en réseau et leurs consultations, même lorsque cela s'écarte des plans préconçus, ont été mis en avant comme des partenaires dans l'impact.

Évaluation dynamique

La mise à l'échelle est une intervention qui doit être évaluée de manière continue. Ainsi, l'évaluation dynamique est une position - et non une méthode particulière - qui va au-delà de la question de savoir si l'impact a été atteint à un certain moment, pour comprendre comment, pourquoi, dans quelles conditions la mise à l'échelle conduit à une série d'impacts, et surtout, comment cela peut changer au fil du temps et en fonction de l'endroit.

Chaque discussion menant à la séance sur l'évaluation dynamique a mis en évidence son importance pour éclairer et soutenir les trois autres principes directeurs. Les conseillers en matière de mise à l'échelle ont souligné l'importance d'une culture de l'apprentissage au sein des projets et de leurs propres organisations pour permettre une évaluation dynamique. Dans les environnements où l'évaluation est considérée comme un outil principalement axé sur la responsabilité, il peut y avoir une réticence à utiliser des approches qui fournissent les renseignements nécessaires pour déterminer et chercher à atteindre une mise à l'échelle optimale. Par exemple, les conseillers ont noté que l'on surestime souvent la valeur des approches expérimentales telles que les essais comparatifs aléatoires pour démontrer l'impact des interventions - mais ce n'est généralement pas le moyen le plus efficace et le plus fiable de comprendre les processus de mise à l'échelle. Il est également nécessaire de penser au-delà des projets individuels lorsqu'on adopte une position d'évaluation dynamique, étant donné que les processus de mise à l'échelle couvrent généralement plusieurs projets, voire plusieurs bailleurs de fonds.

Par conséquent, l'évaluation dynamique nécessite des ressources suffisantes, mais aussi une certaine flexibilité quant aux éléments à évaluer. Les conseillers en matière de mise à l'échelle ont parlé du pouvoir que les bailleurs de fonds peuvent avoir sur ce qui est évalué, et pourquoi. Lorsque l'objectif du bailleur de fonds est de « démontrer des résultats », la mise à l'échelle de l'impact et l'extensibilité des innovations sont des questions qui sont trop souvent négligées ou sous-évaluées dans les plans de projet et les exigences en matière de rapports. Les conseillers en matière de mise à l'échelle suggèrent une approche axée sur l'apprentissage pour une évaluation flexible et dynamique des processus de mise à l'échelle, qui, si elle est valorisée et soutenue, peut favoriser un impact plus significatif et plus solide.

Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils soutenir la recherche dans le Sud avec la mise à l'échelle?

De nombreuses idées et leçons ont émergé de l'événement scalingXchange. Nous résumons ici cinq grands enseignements. La diversité des perspectives représentées confère à ces conseils synthétisés et collectifs une force considérable.



1. Soutenir, dans le cadre des projets, la mobilisation et la consultation continues des parties prenantes dont les valeurs et l'approbation détermineront en fin de compte la réussite et la durabilité des projets. Cela ne sous-entend pas seulement des ressources financières pour couvrir cet investissement en temps : cela signifie également qu'il faut être ouvert aux innovateurs qui changent de cap, pour répondre aux besoins des acteurs en constante évolution qui affectent et sont affectés par la mise à l'échelle. Ces acteurs ne peuvent pas toujours être prévus dans une proposition de projet. Cela signifie également une compréhension nuancée des considérations éthiques nécessaires pour obtenir et évaluer les points de vue et valeurs exacts des parties prenantes au même titre que les « preuves techniques », souvent plus faciles à obtenir, pour justifier une décision de mise à l'échelle.
2. Reconnaître et promouvoir les différentes dimensions de l'impact à une échelle optimale à l'interne et parmi les autres bailleurs de fonds - notamment en contrant l'importance disproportionnée accordée à l'ampleur de l'impact par la valorisation égale des questions d'équité, de durabilité et de variété.
3. Faire preuve d'esprit critique, mais de souplesse en permettant aux chercheurs d'ajuster le tir en réponse à de nouvelles données probantes concernant un processus de mise à l'échelle. Effectuer la coordination avec d'autres bailleurs de fonds, le cas échéant, pour soutenir les processus de mise à l'échelle qui couvrent généralement plus que le projet, le portefeuille ou l'expertise en financement d'un seul bailleur de fonds.
4. Établir des partenariats avec des innovateurs et contribuer à établir des liens et à exploiter des plateformes qui coordonneront les relations et les possibilités nécessaires à la mise à l'échelle. Les bailleurs de fonds ont un pouvoir considérable pour influencer sur le changement et favoriser l'impact de la recherche de cette manière.
5. Promouvoir d'autres approches d'évaluation innovantes qui sont bien adaptées à la compréhension et à l'orientation des processus de mise à l'échelle, en mettant l'accent sur la nécessité d'utiliser l'évaluation pour l'apprentissage, à la fois à l'interne et parmi les autres bailleurs de fonds. Le désir des bailleurs de fonds de « démontrer les résultats » ne devrait pas créer des obstacles en matière de rapports ou de budget pour les innovateurs qui pourraient autrement se concentrer sur la mise à l'échelle et la création d'un impact.



Quelle sera la prochaine étape?

Le CRDI apprécie énormément les idées que les conseillers en matière de mise à l'échelle ont partagées jusqu'à présent par l'entremise de la plateforme scalingXchange. La convergence de ces compétences au profit de la mission du CRDI est opportune et inestimable au moment où nous entrons dans un nouveau cycle stratégique. Pour tirer le meilleur parti de cette expérience, nous placerons ce document d'orientation en parallèle avec une évaluation externe de l'approche du CRDI en matière de mise à l'échelle. Les deux seront utilisés pour améliorer notre façon de travailler et rester à l'écoute de la voix de notre communauté.

Le CRDI s'est également engagé à amplifier les contributions du Sud à la science émergente de la mise à l'échelle. Par exemple, en soutenant la rédaction d'une « déclaration du Sud » sur la mise à l'échelle de l'impact. L'événement scalingXchange met en évidence la contribution essentielle et influente qu'un effort véritablement mondial peut apporter à la théorie et à la pratique de la mise à l'échelle de l'impact dans tous les types de travaux de développement. Grâce à des efforts ciblés, nous soutiendrons d'autres communications et missions à cette fin.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Division des politiques et de l'évaluation du CRDI, à l'adresse POEV@idrc.ca.



IDRC • CRDI

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

Canada

Conseillers du CRDI en matière de mise à l'échelle

(les biographies complètes sont [ici](#))

Odunayo Clement Adebooye

Professor of Plant Physiology, Obafemi Awolowo University; Secretary-General, African-German Network of Excellence in Science

Ali Ben Charif

Postdoctoral Researcher in knowledge translation, Laval University

Petronella Chaminuka

Principal Economist, Agricultural Research Council, South Africa

Oumoul Khaïry Coulibaly

Socio-anthropologist, researcher & lecturer, École Supérieure d'Économie Appliquée, Université Cheikh Anta DIOP

Berhane Gebru

Director of Programs, FHI 360 Digital Development

Amédé Gogovor

Postdoctoral Researcher in knowledge translation, Laval University

Rachid Hakkou

Full Professor, Department of Chemistry, Cadi-Ayyad University and IDRC Research Chair in Management and Stabilization of Industrial Mining Wastes

Ursula Harman

PhD in Inclusive Innovation, Pontificia Universidad Católica del Perú

Ermel Johnson

Implementation Lead, West African Health Organization

Lynette Kamau

Senior Policy and Communications Officer, African Population and Health Research Center

Blanca Llorente

Research Director, Fundación Anáas

Teresa Mosquera-Vásquez

Professor, Faculty of Agricultural Science, Universidad Nacional de Colombia

Tatiana Rincón

Vice-President, Social and Livelihood Promotion, Fundación Capital

Tobias Schonwetter

Director, Intellectual Property Unit and Associate Professor, Department of Commercial Law, University of Cape Town

Patterson Siema

Director, Policy Engagement and Communications, Africa Population and Health Centre

Issiaka Sombié

Acting Director, Directorate of the Department of Public Health and Research, West African Health Organization

Abu Syed

Senior Fellow, Bangladesh Centre for Advanced Studies and Director, Nansen-Bangladesh International Centre for Coastal, Ocean and Climate Studies

Ivonne Villada

Director, Proyecto Capital

Regarder les entretiens avec certains Conseillers



[Tatiana Rincón](#)



[Rachid Hakkou](#)