

ROBERT MCLEAN
JOHN GARGANI

INNOVER POUR LE BIEN COMMUN

LA MISE À L'ÉCHELLE DE L'IMPACT

Les Presses de l'Université de Montréal

INNOVER POUR LE BIEN COMMUN

Robert McLean et John Gargani

INNOVER POUR LE BIEN COMMUN

La mise à l'échelle de l'impact

Les Presses de l'Université de Montréal

Centre de recherches pour le développement international

Ottawa • Amman • Dakar • Montevideo • Nairobi • New Delhi

Publié en collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international
C. P. 8500, Ottawa, ON K1G 3H9 Canada
info@crdi.ca / www.crdi.ca

La recherche présentée dans ce livre a été menée avec l'aide financière du Centre de recherches pour le développement international du Canada. Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement celles du CRDI ou de son conseil d'administration.

ISBN 978-1-55250-618-9 (livre numérique en anglais du CRDI)

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et
Bibliothèque et Archives Canada

Titre : *Innovater pour le bien commun : la mise à l'échelle de l'impact* / Robert McLean,
John Gargani.

Noms : McLean, Robert, 1983- auteur. | Gargani, John, auteur. | Centre de recherches
pour le développement international (Canada), organisme de publication.

Description : Traduction de *Scaling impact: innovation for the public good*. | Publié en
collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI).
Comprend des références bibliographiques et un index.

Identifiants : Canadiana (livre imprimé) 20210073764 | Canadiana (livre numérique)
20210073772 | ISBN 9782760645561 | ISBN 9782760645578 (PDF)

ISBN 9782760645585 (EPUB)

Vedettes-matière : RVM : Construction d'une échelle (Sciences sociales)

RVM : Bien commun. | RVM : Intérêt public.

Classification : LCC H61.27.M3614 2022 | CDD 303.48/3—dc23

Mise en pages : Umberto Cirrito

Photo de couverture : Vue aérienne de Bananalândia, 23 novembre 2013. District de
Namaacha, province de Maputo, Mozambique. Robin Hammond, www.witnesschange.org

Dépôt légal : 2^e trimestre 2022

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Contributeurs, 2022.

Publié sous une licence Creative Commons 4.0.

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Les Presses de l'Université de Montréal remercient la Société de développement des
entreprises culturelles du Québec (SODEC) de son soutien financier.

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada

Canada

SODEC

Québec

IMPRIMÉ AU CANADA

Avant-propos

Robert Chambers

Associé de recherche à l'Université de Sussex

Les difficultés de mise à l'échelle de « bonnes innovations » restent l'un des grands défis permanents et constituent un obstacle aux pratiques de développement.

Il est vrai que nous savons beaucoup de choses sur ce qu'il ne faut pas faire. Nous savons, par exemple, que le fait de consacrer beaucoup de ressources dans des domaines favorisés réduit les chances que les bonnes approches puissent se répandre. Nous avons une expérience considérable des enjeux de qualité qui accompagnent la mise en œuvre à grande échelle de certains programmes, gouvernementaux ou à but non lucratif. Nous savons qu'un contrôle trop strict, en raison de l'ego ou des droits de possession, des conditions de financement ou des intérêts commerciaux « brevetés », peut limiter le rythme et la portée de la diffusion et de l'adoption. Parfois, le manque de contrôle ne permet pas d'assurer la qualité et il y a souvent une dégradation lorsque les innovations sociales échappent à leurs auteurs et se propagent de manière virale, comme cela s'est produit avec certaines méthodologies participatives.

Parallèlement, nous disposons de l'expérience de plusieurs siècles de diffusion directe et autonome, par exemple, par le truchement du marché. Ces dernières décennies en particulier, cela s'est fait par la diffusion d'innovations physiques et fonctionnelles – comme les innovations dans certaines pratiques agricoles et méthodologies participatives : ceux qui les adoptent et les utilisent recherchent la qualité parce qu'ils en ont besoin pour leur propre bénéfice ou celui de leur travail.

Ce que l'on comprend moins, et ce sur quoi il y a peu de théories, ce sont les innovations sociales, qui sont le sujet de cet ouvrage.

L'expression « innovation sociale » englobe non seulement toutes les initiatives et les entreprises conçues pour avoir un impact social positif, mais aussi tout un éventail de phénomènes. Elle comprend les initiatives des innovateurs, des investisseurs d'impact, des bailleurs de fonds, des ONG, des entreprises sociales et des gouvernements. Les catégories du livre se fondent sur l'examen de plus de 200 cas et, plus particulièrement, sur les cinq principales études de cas de ce livre. Dans ces études, un organisme de financement, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), a collaboré avec des partenaires pour mettre en place et maintenir des innovations sociales complexes ainsi que pour les lancer et les diffuser ailleurs. Pour comprendre de tels processus dans des innovations et des contextes divers, *Innover pour le bien commun* offre une contribution à la fois théorique et pratique. Sur le plan empirique, le livre s'appuie sur la recherche, la réflexion et la présentation de cas. Sur le plan théorique, ses concepts et catégories proposent une nouvelle perspective pour comprendre et donner un sens à des phénomènes très contrastés, suscitant ainsi de nouvelles idées et tirant de celles-ci des conclusions pratiques. Le paradigme émergent qui sous-tend ce livre, la mise à l'échelle de l'impact, a une double signification assumée et ambitieuse : il s'agit à la fois de mettre à l'échelle les résultats de la recherche scientifique qui soutiennent l'innovation sociale et de proposer les principes et les cadres d'une science de mise à l'échelle des innovations sociales.

Les catégories analytiques qui en dérivent sont frappantes et éclairantes. On précise ici les plus marquantes afin de fournir un contexte à une rétroaction ultérieure. Il existe trois types très évidents de mise à l'échelle de l'innovation conçue pour un succès commercial sur le marché. Chacun a été dominant à son époque, et les trois coexistent maintenant. Il s'agit de : la production industrielle du 19^e siècle avec la fabrication en masse d'objets, dont le fordisme est une forme classique; la pharmaceutique du 20^e siècle, avec ses brevets et ses secrets commerciaux; et la production agile (ou l'approche *lean*) du 21^e siècle, adoptée notamment par la Silicon Valley, avec ses changements rapides et ses innovations souples. De leur côté, les innovations sociales recoupent ces trois domaines, tout en s'en distinguant. Elles sont également moins vi-

sibles ou moins reconnues. Elles peuvent ou non utiliser le marché, mais lorsqu'elles le font, elles se définissent par le fait qu'elles sont conçues pour servir le bien commun.

En ce qui concerne les innovations sociales au service du bien commun, ce livre propose quatre principes qui guideront la mise à l'échelle. Ces principes ont émergé de la pratique de ceux qui voulaient apporter de bons changements – pour les personnes et pour l'environnement – dans les pays où habitent la plupart des humains.

1) La justification repose sur ce que l'on appelle une mise à l'échelle judicieuse; elle s'appuie sur des valeurs et pose des questions – Pourquoi mettre à l'échelle? Et qui décide? Elle soupèse ensuite la promesse d'efficacité et le risque d'impact. Ces questions sont d'ordre éthique.

2) L'optimisation conduit à tirer le meilleur parti de quelque chose plutôt qu'à simplement maximiser l'échelle, et elle prend en considération les compromis. Les questions ici incitent à porter un jugement.

3) La coordination nécessite d'avoir une perspective collective sur plusieurs plans, avec la participation d'acteurs aux points de vue divers, et surtout de ceux qui pourraient être affectés par une innovation. Les enjeux sont relationnels et, dans un sens large, politiques.

4) Enfin, l'évaluation dynamique rejette la vision linéaire du changement et implique une évaluation continue; elle demande non seulement si « cela » fonctionne, mais aussi pourquoi et dans quelles conditions. L'accent mis sur le dynamisme de la mise à l'échelle fait alors avancer l'évaluation réaliste standard. Avec l'évaluation dynamique, les innovateurs sont en mesure de s'interroger sur le processus de mise à l'échelle et sur la façon dont il peut accroître les impacts dans de nouveaux contextes, et aussi dans le temps. L'évaluation dynamique s'applique à tous les processus sociaux, en particulier aux défis qui sont ardues et complexes. Les questions qui se posent ici sont paradigmatiques.

Ces quatre principes – justification, optimisation de l'échelle, coordination et évaluation dynamique – et leurs applications s'entremêlent et se chevauchent. Ils montrent clairement que la mise à grande échelle de toute innovation sociale nécessitera toujours une nouvelle réflexion fondée sur des données empiriques probantes.

Le bien-fondé de ces quatre principes est illustré par l'ampleur de leur application dans la présentation et l'analyse des cinq cas très différents présentés dans ce livre. Ces études de cas s'ancrent dans trois conti-

nents et, au moment de la rédaction de ce livre, dans dix pays – l'Argentine, le Brésil, le Costa Rica, le Salvador, le Guatemala, le Honduras, l'Inde, le Paraguay, le Pérou et la Tanzanie – ainsi que dans un réseau qui couvre l'ensemble des pays où habitent plus de la moitié des êtres humains. Les innovations sociales sont étonnamment différentes les unes des autres : réduction des infections causées par la maladie de Chagas, enrichissement de l'huile de tournesol, création d'un réseau de groupes de réflexion dans le Sud, obtention de la justice pour les femmes et promotion d'habitudes alimentaires saines. Cette diversité dans l'innovation appelle une diversité dans les stratégies de mise à l'échelle. Pour la maladie de Chagas en Amérique centrale, la stratégie consistait à faire des interventions écosanitaires dans les villages et les ménages; pour l'huile de tournesol enrichie en vitamine A en Tanzanie, on devait mettre en marché de nouveaux produits d'une manière bénéfique pour la société; pour l'accès à la justice des femmes en Inde, on a formé le personnel judiciaire et normalisé les procédures avant de les diffuser à d'autres organisations; pour réduire la consommation de sel en Amérique latine, il fallait coordonner un effort international de promotion d'une nouvelle politique; et, pour Southern Voice, il s'agissait de construire une vision et une voix communes dans un réseau mondial d'institutions de recherche sur les politiques.

Ces cas montrent bien que la durabilité est une dimension importante et que les variables clés à optimiser sont la qualité, l'autonomie, la vitesse et l'échelle. Lorsque, dans des cas comme l'ajout de vitamine A à l'huile de tournesol, on peut se fier au marché en y assortissant de légères mesures de contrôle, il est possible d'atteindre l'échelle, la vitesse et la durabilité à coût relativement faible et de façon largement autosuffisante. Par contre, dans le cas d'un réseau de groupes de réflexion parmi les pays du Sud, la durabilité, l'échelle et la qualité exigent parfois des ressources et des efforts à la fois substantiels et continus. Dans tous les cas, des compromis peuvent être nécessaires. Dans certaines situations, une diffusion plus large, malgré une certaine perte de qualité, est moralement justifiable en raison des avantages d'échelle : « plus, plus vite et moins bien » est parfois préférable à « moins, moins vite et mieux ». Ce choix, comme d'autres, réside entre l'inconnu et l'incommensurable, et relève de l'application continue des principes de l'adaptation dynamique, du jugement moral et de l'optimisation avec compromis. Ce sont des choix difficiles. Cependant, il faut se demander si un soutien et des mesures de contrôle durables sont

requis, et dans quelle mesure ils le sont, au moment de la conception, du lancement et de l'adaptation de toute innovation sociale.

Le parcours d'une mise à l'échelle de qualité est toujours particulier, variant d'un cas et d'un contexte à l'autre, et on peut en conclure qu'il n'y a pas de modèle. Il n'y a pas de recette, mais plutôt quatre principes qui s'appliquent à ces innovations sociales, comme à d'autres. Par-dessus tout, chaque innovation sociale mise en contexte exige un apprentissage particulier et une adaptation qui lui est propre, ainsi qu'une application continue des principes de *l'évaluation dynamique* afin d'en définir le parcours et d'y naviguer. À cette fin, comme l'illustrent les études de cas, les principes sont imbriqués et se soutiennent mutuellement. Il faut les revoir au fil de l'évolution des projets et des programmes d'innovation sociale. Les valeurs et les questions éthiques peuvent elles aussi exiger une réévaluation à la lumière de l'apprentissage, de l'adaptation et de la diffusion dans de nouveaux contextes.

On peut sûrement aussi tirer des leçons d'autres expériences. Mais, en définitive, la combinaison des objectifs sociaux et la complexité, la diversité et l'imprévisibilité de chaque environnement exigent que chaque entrepreneur social soit un apprenant permanent et rapide, en contact avec le réel, créatif, polyvalent et agile dans ses réactions. Comme dans beaucoup de travaux de développement, tout dépend des individus. Derrière ces études de cas, on trouve les champions qui ont fait fonctionner les innovations sociales, ce qui ouvre la porte sur un autre défi : trouver des moyens d'augmenter le nombre de ces champions et de mettre à l'échelle leur engagement.

La théorie, les catégories et les valeurs résumées dans ce livre, ainsi que leurs répercussions pratiques, stimuleront et guideront ceux qui les prendront à cœur. Elles ouvrent de nouvelles voies et proposent un langage et des concepts nouveaux. Pour les innovateurs et ceux qui les soutiennent, elles inspirent des éléments de réflexion et d'action importants.

Innover pour le bien commun est un jalon dans notre trajectoire; le livre indique où nous en sommes et fournit une boussole pour l'avenir. Les personnes qui analysent les situations et agissent en s'inspirant de ce livre devraient pouvoir contribuer, grâce à leur expérience, à l'évolution et à la mise en lumière de concepts et de catégories pratiques.

PARTIE 1

**LA SCIENCE DE LA MISE À L'ÉCHELLE :
UN PARADIGME ÉMERGENT**

CHAPITRE 1

Présentation du concept

Au début de 2014, le virus Ebola a commencé à dévaster l'Afrique de l'Ouest, traversant les pays, les collectivités et les familles avec une efficacité sinistre. Au cours des deux années suivantes, 60 % des personnes infectées par le virus sont mortes, soit plus de 11 000 victimes. Un des pays les plus touchés fut la Sierra Leone, où l'on ne comptait que 136 médecins pour plus de 6 millions d'habitants.

Tueur brutal, Ebola provoque le délire chez ses victimes et les rend incapables de s'occuper d'elles-mêmes. Presque immédiatement, les familles et les amis ont dû agir comme soignants. Ebola les a tués, eux aussi. Dans les régions les plus durement touchées, le virus a éliminé des familles entières. Les malades ont commencé à s'enfuir pour mourir dans la solitude plutôt que de risquer d'infecter des êtres aimés. Par la suite, on a interdit les rassemblements sociaux, on a fermé les écoles et séparé des ménages. Toute activité sociale ou économique s'est arrêtée.

Il s'est agi d'une crise sans précédent. Depuis la première apparition d'Ebola en 1976, chacune des 27 éclosions subséquentes s'était résorbée en moins de trois mois — jusqu'en 2014. En 2018, une autre épidémie d'Ebola en République démocratique du Congo a elle aussi été rapidement maîtrisée. Pourquoi l'éclosion de 2014 en Afrique de l'Ouest a-t-elle duré deux ans et tué plus de personnes que toutes les autres épidémies combinées ?

Une réponse complète n'a pas encore été formulée, mais deux facteurs ont joué un rôle essentiel. Premièrement, nous n'avions pas le savoir-faire: il n'y avait pas de solution préexistante, fondée sur des données probantes, pour lutter contre une épidémie de cette ampleur. Deuxièmement, le contexte était pernicieux; diverses circonstances, notamment l'absence de préparation des systèmes de santé à l'échelle communautaire, nationale et internationale, ainsi que la désintégration sociale, ont aggravé le problème et fragilisé même les solutions les plus holistiques.

Dans ce genre de situations, la méthode utilisée d'habitude pour mettre à l'échelle les solutions est inefficace. L'approche classique de prestation sur le plan des interventions part du principe que nous avons des solutions fiables et des contextes favorables. Lorsque c'est le cas, et cela arrive parfois, nous sommes poussés à mettre à l'échelle « ce qui fonctionne » en attribuant efficacement des ressources aux organisations qui misent sur des solutions fondées sur des preuves. Toutefois, comme la crise de l'Ebola en Afrique de l'Ouest l'a montré, ce n'est pas toujours le cas. « Ce qui fonctionne » n'est pas toujours connu, et encore moins adaptable et réalisable dans de nouveaux contextes. Au contraire, bon nombre de nos problèmes les plus criants sont ceux que nous n'avons pas réussi à résoudre, parfois depuis des années, des décennies, voire plus longtemps. La plupart des crises ne sont pas comparables à une épidémie d'Ebola, mais elles font partie du statu quo. Des enjeux qui, dans le domaine du développement, sont souvent qualifiés de problèmes épineux. Alors, comment mettre à l'échelle sans savoir ce qui fonctionne ?

Vers un nouveau paradigme

Faute de solutions fiables, ou lorsque des contextes nouveaux ou changeants diminuent la fiabilité des solutions existantes, la mise à l'échelle dépend de la recherche et de l'innovation. Pour nos besoins, la recherche et l'innovation sont définies au sens large et souvent imbriquées. Les deux se produisent tout au long de la trajectoire de mise à l'échelle, en commençant par des idées prometteuses et en aboutissant à des impacts qui comptent. Ainsi, la mise à l'échelle vient d'innovateurs et de chercheurs qui sont liés à des systèmes d'acteurs divers. La mise à l'échelle s'appuie sur un ensemble de preuves dynamiques qui se développent

avant, pendant et après cette mise à l'échelle. On justifie les solutions de mise à l'échelle issues de la recherche et de l'innovation par les évaluations des risques que font les personnes mises en situation de risque, y compris celles qui y trouvent un avantage. La mise à l'échelle suppose que les compromis et les valeurs soient soigneusement pris en considération. En substance, lorsque l'extrapolation repose sur la recherche et l'innovation, elle implique bien plus qu'une simple affectation des ressources.

Dans cette optique, il faut adopter une approche plus large à la réflexion sur la mise à l'échelle qui prend en considération cette incertitude et qui peut s'appliquer à un éventail plus vaste de contextes dans lesquels les chercheurs, les innovateurs, les investisseurs d'impact, les ONG, les entreprises sociales et les gouvernements agissent à l'heure actuelle.

Nous assistons à l'émergence d'une telle approche dans les pays du Sud. Une des organisations qui participent à la lutte contre le virus Ebola en Afrique de l'Ouest est le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), une institution canadienne qui soutient les innovations mises au point par des chercheurs en sciences naturelles et sociales dans le Sud. Avec des partenaires de l'Afrique de l'Ouest et d'ailleurs, le CRDI a encouragé les efforts de lutte contre le virus Ebola, depuis le soutien de longue date d'innovations en matière de santé publique en Afrique de l'Ouest jusqu'aux mécanismes de réaction rapide, entre autres l'essai et la mise à grande échelle d'un nouveau vaccin.

La science qui sous-tend les essais cliniques et la vaccination à grande échelle est bien comprise. Avec quelques variations, il s'agit de l'approche en matière de mise à l'échelle que préconisent des organisations comme Campbell Collaboration, What Works Clearinghouse et 3ie. Cette approche a des avantages, mais elle ne convenait pas à une situation telle que l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest.

Sans tourner le dos aux essais cliniques et aux autres approches convenues de mise à l'échelle, le CRDI et ses partenaires ont travaillé pour mettre fin à la crise de l'Ebola différemment. Leurs efforts sont un exemple du paradigme émergent que nous appelons la science de la mise à l'échelle. Nous l'avons compris grâce à un examen approfondi des travaux du CRDI entrepris dans le but d'élaborer une approche plus systématique de la mise à l'échelle, fondée sur des données probantes et des expériences concrètes. Le but de ce livre est d'organiser ce que nous avons

appris pour former un ensemble de principes; ce faisant, nous voulons contribuer à notre compréhension collective des façons appropriées de mettre à l'échelle la recherche et l'innovation.

La « mise à l'échelle de la science » et la « science de la mise à l'échelle » sont deux expressions qu'il faut bien définir. La première désigne l'objectif de mise à l'échelle de résultats de travaux de recherche scientifique en vue de susciter des répercussions importantes. Le mot « recherche » est défini au sens large. Dans notre étude, c'est une composante probable et un moteur essentiel de l'innovation. C'est le moyen par lequel on trouve des solutions à des problèmes persistants. Dans cette optique, les chercheurs sont des innovateurs et les innovateurs peuvent être des chercheurs.

La deuxième expression désigne le développement d'une science de mise à l'échelle systématique qui est fondée sur des principes; nous expliquons dans ce livre que cette science peut augmenter la probabilité que des innovations soient profitables à la société. L'objectif est de contribuer à la construction d'une culture de la pensée critique sur le sujet. Toutes les approches de mise à l'échelle doivent être remises en question, testées, affinées et utilisées de manière réfléchie. Les innovateurs du Sud nous ont montré à maintes reprises que c'est la combinaison réfléchie de l'imagination et de la pensée critique qui conduit à un changement significatif.

Les paradigmes classiques de la mise à l'échelle

Nous devons la plupart des connaissances acquises sur la mise à l'échelle des changements sociaux à l'expansion industrielle du 19^e siècle, à la réglementation pharmaceutique du 20^e siècle et aux démarrages d'entreprises technologiques du 21^e siècle. C'est ce que nous appelons les paradigmes de l'industrialisation, de la pharmaceutique et de la mise à l'échelle agile. Même si nous pouvons tirer de nombreux enseignements de ces paradigmes, ils sont insuffisants pour comprendre l'innovation sociale contemporaine. Ils reflètent un état d'esprit dans lequel la mise à l'échelle touche des organisations, plutôt que des impacts. La mise à l'échelle est un impératif – « plus égale mieux » –, et le succès commercial est le but visé.

Le paradigme de la mise à l'échelle industrielle se fonde sur la nécessité de produire et de distribuer de nombreux objets standardisés au

moindre coût. La clé en est l'échelle opérationnelle, que l'on obtient en exploitant les gains d'efficacité de la fabrication et de la distribution de grande envergure. Son but est d'augmenter la part de marché et, si possible, de garantir un monopole de fixation des prix. La reproduction, le franchisage et les modèles de formation, qui sont courants dans le secteur à but non lucratif, sont des extensions modernes du paradigme industriel.

Le paradigme de mise à l'échelle pharmaceutique se fonde sur la nécessité d'obtenir la totalité des droits liés à une innovation approuvée. Les clés en sont l'autorisation de mise à l'échelle – qu'un gouvernement peut accorder à un innovateur, par exemple pour un médicament, sur la base d'essais cliniques échelonnés – ainsi que l'exclusivité de celle-ci, grâce à laquelle l'innovateur peut refuser à d'autres le droit de mettre à l'échelle l'innovation, en se prévalant de brevets et de secrets commerciaux. Les défis ultérieurs d'exploitation – la fabrication et la distribution d'une pilule – peuvent être insignifiants en comparaison. Dans le monde entier, ce paradigme structure le développement de solutions fondées sur le marché pour promouvoir la santé et combattre la maladie, ainsi que des programmes de tous types basés sur des preuves et mis en œuvre par des organisations à but lucratif comme non lucratif.

Le besoin de croissance rapide dans un marché concurrentiel motive le paradigme de la « mise à l'échelle agile (*lean*) ». Les clés en sont l'apprentissage rapide, l'itération rapide des conceptions de produits pour comprendre les valeurs des marchés et l'échelle des ressources, ainsi que l'obtention de fonds en temps utile afin d'exploiter ce qui a été appris et d'accroître la part de marché. Le processus de développement agile – construire un produit à tout le moins viable, le mettre sur le marché, apprendre rapidement du comportement des clients, modifier le produit ou le réorienter, et répéter le processus – motive de nombreuses jeunes entreprises technologiques de premier plan. Contrairement aux entreprises pharmaceutiques, ces innovateurs n'ont pas besoin d'autorisation pour grandir; il leur faut seulement le soutien des clients et des investisseurs, et ils ont souvent du mal à faire respecter l'exclusivité de leurs produits. Comme pour les produits pharmaceutiques, les problèmes d'échelle opérationnelle sont généralement négligeables, surtout si les innovateurs vendent des biens immatériels, tels que des logiciels, sous forme de services. C'est le paradigme que les entrepreneurs sociaux et les investisseurs d'impact sont souvent encouragés à suivre.

Ces trois paradigmes formulés comme des stratégies visent la réussite commerciale et non l'impact social. Ils fournissent des pistes intéressantes aux innovateurs sociaux désireux d'accroître l'impact dans certains domaines, notamment l'éducation, la santé, la société civile et les politiques publiques. Le développeur de systèmes d'irrigation à faible coût destinés aux cultivateurs de tournesol, par exemple, pourrait s'inspirer d'éléments du paradigme industriel pour augmenter sa production. Les partisans d'un changement de politique de protection environnementale bénéficieront probablement de la collecte par étapes de données probantes, comme dans le paradigme pharmaceutique. Quant au fournisseur de logiciels de santé en ligne à but non lucratif, il pourrait trouver profitable de fonder sa démarche de développement sur les éléments d'adaptation et de souplesse du paradigme agile.

Les paradigmes actuels ne sont pas erronés quand on les applique à l'impact social; ils sont tout simplement incomplets. Une approche exhaustive se concentrera sur un objectif autre ou additionnel : l'intérêt commun. En proposant le paradigme de la science de la mise à l'échelle, nous voulons justement définir un cadre adapté à cet objectif. Nous espérons que cela encouragera les innovateurs à envisager la mise à l'échelle dans un contexte plus large, avec des outils inspirés de la vaste expérience éclectique de résolution de problèmes des pays du Sud.

Les activités de mise à l'échelle, les recettes, les parts de marché, le financement et d'autres aspects du fonctionnement d'une entreprise sont des concepts familiers. Dans de tels contextes, la mise à l'échelle est synonyme de croissance; « plus égale mieux ». Cette croissance constitue un objectif organisationnel légitime. Cependant, quand on pense aux activités de développement, l'intérêt le plus fondamental est la mise à l'échelle de l'impact social. L'impact social n'est pas synonyme de croissance; dans ce domaine, plus n'est pas toujours synonyme de mieux.

La mise à l'échelle de l'impact représente un effort coordonné pour provoquer une série d'impacts d'envergure optimale : ce travail se fait uniquement s'il est justifié sur le plan moral et légitimé par l'évaluation dynamique des données probantes.

Quatre principes s'intègrent à ce concept de mise à l'échelle : la justification, l'optimisation, la coordination et l'évaluation dynamique. À défaut de prendre ces principes explicitement en considération, d'autres objectifs peuvent éclipser l'intérêt public, notamment les gains privés ou

la croissance. La science de la mise à l'échelle se fonde sur ces quatre principes directeurs qui visent à aider les innovateurs sociaux et les chercheurs à passer des idées aux impacts¹.

Se repérer dans le livre

Les principes directeurs de la mise à l'échelle – justification, optimisation de l'échelle, coordination et évaluation dynamique – constituent le fil conducteur de ce livre. Ces principes s'inspirent de notre étude sur l'innovation dans les pays du Sud. Ce sont quatre domaines que l'on peut prendre en considération avant, pendant et après la mise à l'échelle. Ils fournissent une base pour transformer les idées en stratégies concrètes de conception, de gestion et d'évaluation. Nous ferons valoir que cela augmente la probabilité que l'innovation ait des impacts importants sur le codéveloppement des idées présentées.

Avant d'aborder les principes directeurs, le reste de la partie I présente la terminologie clé. Aucun de ces termes n'est conçu comme définitif ou concluant – ils sont proposés pour positionner les idées qui suivent. Les quatre principes directeurs sont examinés dans la partie II. La partie III fournit cinq exemples de mise à l'échelle de l'impact dans les pays du Sud. De la violence sexuelle à la sécurité alimentaire, en passant par l'équilibre des règles du jeu du développement mondial, chaque cas illustre la manière dont les innovateurs locaux s'efforcent de créer un changement positif grâce à l'innovation. Nous présentons ces études de cas pour illustrer la façon dont la mise à l'échelle a été conçue, gérée et, dans certains cas, réalisée dans divers contextes. Elles sont dignes d'être imitées, mais elles ne sont pas qualifiées de « gagnantes »; elles représentent la façon dont les innovateurs du Sud amplifient l'impact et l'ingéniosité de ces efforts. La partie IV décrit une typologie des trajectoires ou des parcours de mise à l'échelle découlant de notre examen. Cette section peut avoir un intérêt pratique pour les personnes participant à la recherche et à l'innovation. La partie V appelle les innovateurs, les chercheurs et les praticiens à se joindre au débat et à contribuer au codéveloppement des idées présentées.

* * *

Précisions terminologiques

Les thèmes de l'innovation, de l'impact et de la mise à l'échelle rapprochent des mondes disparates. La recherche, le développement international, l'investissement d'impact, la philanthropie, l'entrepreneuriat social et le gouvernement sont plus que jamais liés, en raison des efforts plus importants et plus collaboratifs entrepris pour améliorer le monde². Malgré cela, un certain nombre de termes techniques essentiels font l'objet de définitions distinctes dans ces domaines et, dans certains cas, les mêmes termes et concepts sont utilisés pour signifier différentes choses. Les débats sur les termes à utiliser et leur signification ont, dans certains cas, donné lieu à des controverses.

Dans ce livre, nous ne suggérons pas que certains termes sont meilleurs que d'autres, ou que certains mots doivent toujours avoir un sens particulier. Au contraire, nous reconnaissons la diversité de notre langage professionnel et nous nous efforçons d'en tirer des enseignements.

Tout au long de ce livre, les termes sont utilisés comme des étiquettes pour des idées émergentes qui peuvent aider les lecteurs à réfléchir à la manière de procéder à une mise à l'échelle plus efficace. Par exemple, le mot « justification » est présenté plus loin. Si ce mot ne convient pas à votre cadre professionnel, ne l'utilisez pas. Le lecteur peut donner à ce concept ou à tout autre une étiquette que lui-même, ses collègues et son public trouvent plus utile. C'est l'idée qui compte.

En outre, nous utilisons dans cet ouvrage un langage intentionnellement large, et ce, pour deux raisons. Premièrement, toute position présentée dans ce livre ne dépend pas de définitions étroites. Ainsi, si le lecteur souhaite substituer une définition plus étroite de la science à la nôtre, par exemple, nous pensons qu'il constatera que sa définition s'inscrit dans le paradigme émergent de la science de la mise à l'échelle. Deuxièmement, les définitions « précises » peuvent exclure certains lecteurs. Une définition de la science qui correspondrait au travail d'une physicienne en laboratoire pourrait ne pas convenir à une anthropologue ou un philanthrope qui fait la promotion de l'égalité des genres. Une définition large est utilisée pour encourager l'inclusion.

Voici certains termes définis de manière générale qui sont récurrents dans ce livre.

Science : Étude du monde naturel et social, fondée sur l'observation, l'analyse, la synthèse et la validation des preuves.

Recherche : Démarche scientifique de création de connaissances.

Innovation : Processus d'invention ou d'amélioration qui est souvent, mais non exclusivement, motivé par la recherche et qui peut transformer des gens, des endroits et des choses. Lorsque le processus atteint cet objectif, l'« innovation » devient un résultat.

Développement : Processus de changement positif dans lequel toutes les parties prenantes peuvent juger de ce qui est bon.

Recherche pour le développement (R4D) : Recherche menée dans le but de faciliter le développement.

Impact : Une ou plusieurs conséquences, intentionnelles ou fortuites, d'une ou de plusieurs actions. Les innovateurs visent à créer des impacts qui ont un sens pour les gens, mais ce n'est pas toujours le cas, et les gens peuvent les interpréter différemment. Certains impacts peuvent être qualifiés de nuisibles.

En route vers la R4D

La recherche pour le développement (R4D) est au centre de ce livre, car c'est le domaine que nous avons étudié lors de l'examen des projets du CRDI. On confond parfois cette expression avec celle de « recherche et développement » (R&D). Nous appelons cette dernière « recherche », tout simplement. Selon nous, la recherche, l'innovation et la R4D sont des concepts qui se chevauchent. La recherche et l'innovation peuvent répondre à l'intention de produire des impacts de toutes sortes. La R4D est destinée à produire des impacts qui favorisent le développement – un processus de changement positif dans lequel toutes les parties prenantes peuvent décider ce qui est bon. Bien que ce soit son intention, la R4D peut avoir des impacts non intentionnels que certains qualifieront de souhaitables ou non. De même, la recherche et l'innovation peuvent avoir des impacts non intentionnels. Toutes ces activités s'inscrivent dans le cadre plus large de la recherche scientifique, comme l'illustre la figure 1.1. C'est de cette source que découle le reste de la discussion.

Pour résumer : le point central de ce livre est la mise à l'échelle et ses liens avec la recherche pour le développement. Pour éviter le jargon, et pour employer le langage que nous entendons le plus souvent dans la bouche du public cible de ce livre, nous utilisons les appellations « recherche et innovation », et « chercheur et innovateur » de manière générale en lien avec la recherche pour le développement en particulier. Nous ne prétendons pas savoir ce que ces termes devraient signifier. L'objectif est de favoriser la pluralité des points de vue.

L'innovation tient à la fois de l'invention et de l'amélioration

Dans le cadre de ce travail, l'innovation peut se faire par la découverte de quelque chose de nouveau ou par le perfectionnement de quelque chose qui existe déjà. Dans sa forme la plus simple, l'innovation n'est pas uniquement une invention, c'est aussi une adaptation et une amélioration. Pour illustrer ce propos, revenons à l'exemple de l'Ebola mentionné dans l'introduction. Un nouveau vaccin était une innovation nécessaire de toute urgence. Toutefois, la conception d'un programme de vaccination exigeait des éléments particuliers adaptés au rythme rapide de l'épidémie, aux systèmes de santé publique, aux tendances de transmission du

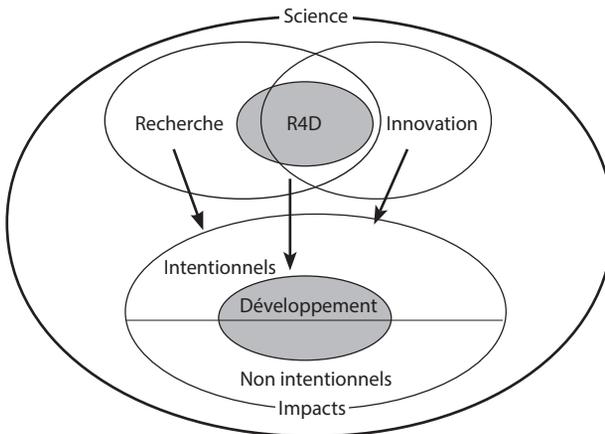


Figure 1.1 La recherche pour le développement, comme élément de la science

virus et à la structure sociale des communautés de l'Afrique de l'Ouest touchées. L'innovation reposait à la fois sur un vaccin efficace (un nou-

veau produit novateur) et sur une stratégie de vaccination efficace (adaptation au contexte d'un programme existant).

La mise à l'échelle : complémentaire à « l'application des connaissances »

Le lecteur qui aborde ce livre avec une expérience en recherche – particulièrement en sciences de la santé – sera conscient des théories et des modèles pratiques qui décrivent en détail la mise en application des connaissances issues de la recherche. Plusieurs expressions servent à décrire ce processus – mobilisation du savoir, transfert, échange ou application des connaissances, entre autres³. À notre avis, la mise à l'échelle peut compléter l'application des connaissances en incitant les chercheurs à envisager les avantages des connaissances et de l'innovation au-delà de leur adoption et de leur application par les utilisateurs immédiats. Elle s'intéresse à l'optimisation de l'impact social et environnemental; elle demande donc aux créateurs de connaissances (les chercheurs et les innovateurs) de penser bien plus loin que les utilisateurs immédiats des connaissances. La mise à l'échelle encourage la prise en compte des applications en aval, des obstacles et des possibilités qu'ont les innovations de contribuer à une vaste transformation sociale.

* * *

La mise à l'échelle de l'impact

Lorsqu'on parle de développement, on décrit le processus de mise à l'échelle de diverses façons. Ces descriptions aident souvent à affiner la réflexion et à planifier les mesures à adopter. Elles permettent aussi d'expliquer comment se fera la mise à l'échelle. En utilisant la métaphore de la culture fruitière, voici certains concepts courants de mise à l'échelle illustrés dans les figures 1.2 à 1.5. Ces concepts seront ensuite appliqués à la science de la mise à l'échelle.

Une agricultrice a un arbre qui produit quelques pommes. Que peut-elle faire pour en produire davantage? Elle peut augmenter et étendre sa production.

La mise à l'échelle par augmentation permet d'augmenter le rendement. L'agricultrice pourrait bien s'occuper de son arbre, l'aider à gran-

dir et à produire plus de fruits (voir la figure 1.2). Un programme de formation en santé pourrait former plus de membres du personnel infirmier. Un organisme de recherche en politiques pourrait plaider pour qu'une nouvelle intervention politique couvre une plus grande partie de la population.

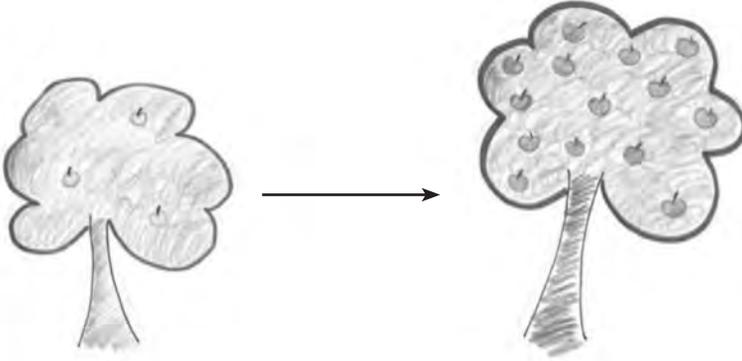


Figure 1.2 La mise à l'échelle par augmentation : un arbre → un arbre plus gros, plus de fruits

La mise à l'échelle par expansion élargit les lieux ou les possibilités. Notre agricultrice pourrait planter plus d'arbres ayant un rendement comparable qui vont produire ensemble plus de fruits (voir la figure 1.3). Le programme de formation en santé pourrait ouvrir plus de lieux de formation. L'organisme de recherche en politiques pourrait faire la promotion de la même politique à divers paliers de gouvernement, du local au national.

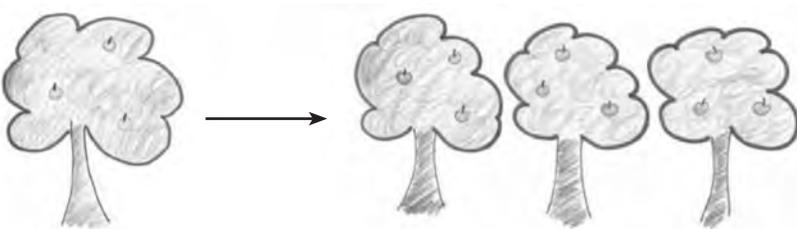


Figure 1.3 La mise à l'échelle par expansion : un arbre → beaucoup d'arbres, plus de fruits

La terre cultivable peut être de petite taille. Que peut alors faire l'agricultrice qui veut améliorer la qualité de son offre? Faire une mise à l'échelle en profondeur.

La mise à l'échelle en profondeur affecte la qualité et les caractéristiques du produit. L'agricultrice peut laisser les fruits plus longtemps sur l'arbre, ce qui leur permettra de grossir et d'acquérir un goût plus sucré (voir la figure 1.4). Le programme de formation en santé pourrait former son personnel enseignant, lui faire acquérir de nouvelles compétences, augmenter son efficacité. L'organisme de recherche en politiques pourrait se servir des médias sociaux pour augmenter la probabilité que ses politiques soient établies et mises en œuvre avec efficacité. Une agricultrice, un éducateur ou un chercheur peut bien sûr adopter plus d'une approche à la fois (voir la figure 1.5).

Dans cet ouvrage, l'expression « mise à l'échelle » est utilisée seule, sans préciser « par augmentation », « par expansion » ou « en profondeur ».

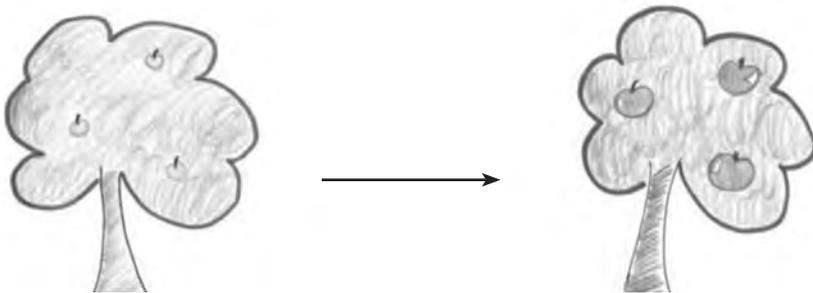


Figure 1.4 La mise à l'échelle en profondeur : un arbre → un arbre de même taille, meilleurs fruits

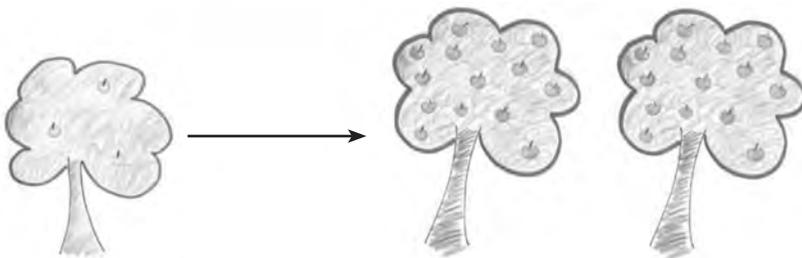


Figure 1.5 La mise à l'échelle par augmentation et expansion : un arbre → plusieurs gros arbres, plus de fruits

Il n'est pas nécessaire de faire des distinctions entre ces approches. Elles décrivent comment des organismes ou des personnes modifient leur fonctionnement (dans notre exemple fictif, s'occuper d'un arbre, planter d'autres arbres ou prolonger la maturation) de façon à modifier les résultats (plus de fruits, fruits plus gros ou meilleurs). La science de la mise à l'échelle, par contre, se concentre sur les impacts. Toute forme de mise à l'échelle, par augmentation, par expansion, en profondeur ou autrement, est acceptable pourvu que cela améliore les impacts de façon significative.

Ce que l'on veut, c'est éviter le scénario illustré à la figure 1.6 : éviter toute forme de mise à l'échelle d'une innovation si cette activité n'entraîne pas une augmentation proportionnelle de l'avantage – ou impact – escompté pour la société.

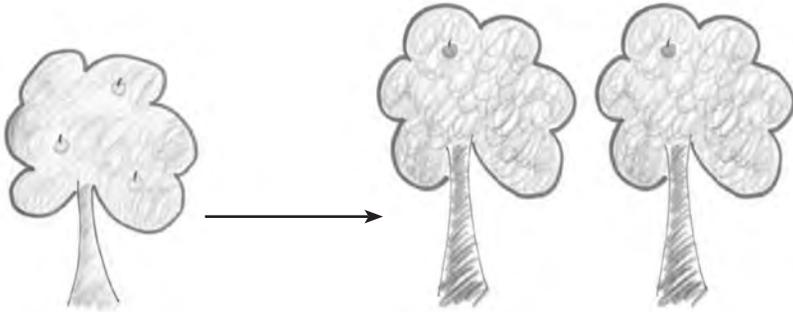


Figure 1.6 La mise à l'échelle sans mise à l'échelle de l'impact

La mise à l'échelle de l'impact suppose de penser d'abord aux humains et à l'environnement. Dans ce livre, à partir de maintenant, l'expression « mise à l'échelle » sera une forme abrégée de « mise à l'échelle de l'impact ».

En bref, ce livre repose sur le principe qu'il est souhaitable de faire une mise à l'échelle optimale des impacts de l'innovation. Pas de l'innovation, pas du programme d'innovation, pas des ventes ou de la production du produit développé, pas de la couverture de la politique adoptée, ni de la taille du programme, ainsi de suite. Ces facteurs peuvent correspondre ou non à un bon changement que les gens approuvent. Ce qui importe dans la mise à l'échelle, c'est l'impact positif que l'innovation suscite pour les gens et pour l'environnement.

Imaginons donc que l'agricultrice de notre exemple veuille mettre à l'échelle l'impact de la culture fruitière, pas nécessairement de sa propre ferme fruitière. Comment pourrait-elle planifier le chemin à suivre ?

Mettre à l'échelle l'ampleur de l'impact aide l'agricultrice à réaliser des impacts plus importants sur des zones géographiques plus vastes, selon des critères auxquels les gens attachent plus d'importance. Si les cultures de l'agricultrice ne contribuent actuellement que peu à la santé nutritionnelle des enfants, l'agricultrice voudra que ses cultures aident davantage un plus grand nombre d'enfants dans un plus grand nombre de communautés, d'une manière que les enfants et leurs parents approuvent. C'est la façon la plus courante dont les innovateurs envisagent la mise à l'échelle. L'agricultrice peut le faire en augmentant, en élargissant ou en approfondissant son action. Elle peut aussi arrêter de cultiver des pommes (réduire l'échelle) et commencer à éduquer les parents et les enfants au sujet des aliments nutritifs si elle est déterminée à augmenter l'ampleur des mêmes effets.

Mettre à l'échelle la diversité de l'impact aide l'agricultrice à augmenter le nombre et le type d'impacts que ses fruits peuvent avoir. En plus de penser à la santé nutritionnelle des enfants, l'agricultrice peut essayer d'améliorer les conditions de travail des ouvriers du verger, elle peut subventionner la scolarisation des travailleurs et de leur famille ou se concentrer sur la santé de la communauté. Elle peut y parvenir en augmentant, en élargissant ou en approfondissant ses activités; cependant, il se peut que d'autres approches qui s'aventurent plus loin et autrement dans le système soient alors mieux adaptées.

Mettre à l'échelle la durabilité de l'impact aide l'agricultrice à augmenter la durée et la fiabilité des impacts. Elle peut augmenter l'ampleur de l'impact en augmentant la production, mais qu'arrivera-t-il si elle tombe malade ou qu'une sécheresse extrême ruine la production d'une saison ? Si elle veut un impact durable, notre agricultrice imaginaire pourrait investir dans la relève de gestion de la ferme, la formation des ouvriers ou des dirigeants, élaborer un plan de développement, en plus d'investir dans des technologies de gestion de l'eau. Il peut s'agir de stratégies essentielles pour ceux qui cherchent à mettre à l'échelle les impacts dans l'espace et dans le temps.

Mettre à l'échelle l'équité de l'impact aide l'agricultrice à répartir les impacts de manière plus équitable ou juste et à lutter contre les inégalités sociales. L'agricultrice peut favoriser l'égalité en mettant en place un système de tarification progressive pour ses fruits, en garantissant des mesures d'égalité entre les sexes dans le verger ou en transformant le verger en coopérative communautaire. Chacun de ces changements peut supposer d'en faire plus pour certains membres moins privilégiés d'une population et moins pour ceux qui en ont moins besoin. Par conséquent, l'agricultrice pourrait susciter un plus grand impact à partir des mêmes investissements. Il est difficile d'imaginer que l'augmentation, l'élargissement ou l'approfondissement des activités puisse mener à de tels résultats. La mise à l'échelle doit plutôt se faire en portant attention au niveau de détail des impacts.

De toute évidence, l'histoire de notre agricultrice n'est qu'une métaphore. Mais le message qu'elle transmet est d'une grande importance. La logique contemporaine de mise à l'échelle est trop souvent guidée par un état d'esprit axé sur la croissance, l'expansion et l'intensité. Elle s'inspire de modèles efficaces du secteur privé, du fordisme au modèle agile. Ces méthodes favorisent l'innovation dans de nombreuses circonstances. Parfois, un bon changement peut très bien concorder avec un gain privé : la production et la distribution responsables d'aliments nutritifs en sont la preuve. À d'autres moments, le bon changement n'est absolument pas lié au gain privé. Les cas présentés dans ce livre portant sur la justice pour les survivantes de la violence, la réduction des maladies ou l'égalisation des chances en matière de développement mondial évoquent tous avec justesse cet autre contexte.

La mise à l'échelle de l'impact a l'avantage de permettre aux innovateurs de se concentrer sur ce qui compte le plus. Son point faible, c'est qu'il existe peu de modèles de mise à l'échelle vers lesquels se tourner. La solution, c'est que les innovateurs fassent ce qu'ils font de mieux, c'est-à-dire innover. Ce livre présente un certain nombre de stratégies tirées de l'expérience de gens qui ont tenté de susciter de bons changements par leur travail. Nous espérons qu'il aidera à construire un moyen plus structuré de mettre à l'échelle l'impact dans l'intérêt commun.

PARTIE 2

LES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA MISE À L'ÉCHELLE DE L'IMPACT

CHAPITRE 2

À propos des principes directeurs

Ce chapitre présente le concept de principes directeurs et le mécanisme par lequel cette approche offre une valeur unique en son genre aux innovateurs qui cherchent à mettre à l'échelle les impacts dans l'intérêt commun. Les principes directeurs soutiennent la créativité, l'originalité et la prise de risque structurée et établissent des liens entre les actions individuelles et les objectifs communs.

La recherche sous-jacente à la rédaction de ce livre comprend des entrevues et des discussions avec des collègues travaillant dans le développement aux quatre coins du monde. Ce sont des innovateurs, des scientifiques, des gestionnaires et des bailleurs de fonds, dont certains occupent des postes qui combinent plusieurs rôles. Nous avons appris d'eux un certain nombre de cadres qu'ils utilisent pour contribuer à la mise à l'échelle de leurs efforts. Ils les ont trouvés utiles et leurs expériences éclairent nombre des idées que nous présentons.

Au fil de notre examen de la R4D soutenue par le CRDI, nous avons aussi constaté que les cadres conventionnels ne saisissaient pas avec précision les façons dont les innovateurs du Sud avaient réussi leur mise à l'échelle. Nous avons besoin d'une autre façon de comprendre et de com-

muniquer ce que nous apprenions. Nous avons choisi des principes directeurs. Ce bref chapitre explique pourquoi.

L'écrivain uruguayen Eduardo Galeano propose une métaphore utile du pouvoir collectif des principes communs, dans son livre *Les enfants des jours*, publié en espagnol en 2012 :

La technologie du vol partagé : La première oie qui s'envole ouvre la voie à la suivante, qui dégage le chemin pour la troisième, et la force de la troisième élève la quatrième, qui aide alors la cinquième, et l'impulsion de la cinquième tire sur la sixième, qui donne un élan à la septième... Lorsque l'oie de tête se fatigue, elle se met en queue de file et laisse sa place à une autre, qui se déplace à la pointe du V que forment les oies dans l'air. Chacune y va tour à tour, en avant et en arrière, et aucune d'entre elles ne croit être une « superoie » parce qu'elle vole la première ni que le fait de voler la dernière fait d'elle une perdante.

Pour gérer la complexité de la mise à l'échelle

Les cadres offrent une fenêtre sur le monde. Un bon cadre nous aide à observer et à comprendre un problème. Un cadre pratique offre un moyen systématique de formuler une réponse. Au mieux, les cadres simplifient ce qui est complexe pour nous permettre d'agir. Ils ont toutefois un inconvénient : ils sont limités. Les cadres en général et ceux qui sont très structurés en particulier offrent des possibilités limitées d'adaptation et de flexibilité. Même s'ils peuvent servir de fenêtres sur le monde, ce que nous voyons en regardant devant nous ne nous aidera pas nécessairement à comprendre ce qui se passe derrière. La vue présentée n'est qu'une partie du tableau; elle peut même être trompeuse.

La mise à l'échelle de l'impact est un processus complexe; il implique la modification de systèmes interdépendants dans lesquels de multiples acteurs, normes et cultures exercent une influence sur les impacts. Il est essentiel pour les innovateurs de simplifier cette complexité. Un cadre très structuré pourrait même les aider à cerner, à comprendre, à entreprendre et à évaluer la mise à l'échelle. Cependant, la nature limitée des cadres rend également leur application risquée dans les contextes dynamiques où l'innovation a lieu. Il s'agit de cadres qui ne sont pas modifiés passivement par les innovations, mais qui peuvent réagir et réagissent,

comme c'est généralement le cas. Ils visent parfois à changer la nature ou l'effet d'une innovation et à exiger de l'innovateur une contre-action pour garder le cap vers l'impact souhaité. C'est dans ce type de contextes que les problèmes épineux s'installent obstinément et que la mise à l'échelle importe.

Les cadres largement appliqués pour la mise à l'échelle des innovations pourraient, pour la plupart, faire l'objet d'une telle critique. Bon nombre décrivent un processus linéaire de mise à l'échelle par augmentation ou expansion qui tend à négliger la complexité des situations dynamiques. La plupart mettent l'accent sur les intérêts de l'innovateur, du propriétaire de l'innovation, ou de l'organisation qui fait la mise à l'échelle, en occultant les personnes concernées. La plupart tracent les trajectoires «logiques» des résultats attendus, peu importe leur nombre. Ils donnent rarement des indications sur le moment où il faut arrêter ou ralentir la mise à l'échelle ou y renoncer, cachant aux innovateurs les nombreux compromis à mettre en équilibre.

La spirale de l'innovation sociale présentée à la figure 2.1, proposée par Murray, Caulier-Grice et Mulgan (2010), est un exemple de cadre répandu de mise à l'échelle. Ce cadre décrit une série d'étapes judicieuses qui (dans cette version) permettent d'explorer les opportunités et les défis, de générer des idées, de les élaborer et de les tester, de justifier, fournir et mettre en œuvre, faire croître, mettre à l'échelle, étendre et changer les systèmes. Il est difficile d'imaginer comment une innovation peut changer un système sans avoir franchi avec succès les étapes précédentes. Le cadre est logique. Il définit les objectifs intermédiaires que les innovateurs doivent atteindre, il divise le travail de mise à l'échelle en segments gérables et il simplifie la complexité.

Il y a cependant beaucoup d'éléments que le cadre n'aborde pas. Comment les innovateurs savent-ils qu'ils ont généré suffisamment d'idées? Quand sont-ils prêts à livrer ou à mettre en œuvre leur innovation? Peuvent-ils poursuivre plusieurs étapes à la fois ou doivent-ils observer une séquence? Comment doivent-ils gérer les contextes dynamiques qui réagissent de manière à entraver les impacts? Le cadre est-il approprié en situation de crise? Dans quelles conditions les innovateurs devraient-ils ne pas se lancer dans la mise à l'échelle? Qui décide?

En soulevant ces questions, nous ne suggérons pas que les innovateurs abandonnent les cadres comme celui-ci. S'il y en a un qu'ils trouvent utile, ils devraient s'en servir. Les cadres de mise à l'échelle des

innovations ne sont pas mauvais. Ils sont contraignants. Notre objectif est de les renforcer, et non de les remplacer, au moyen des quatre principes directeurs de la mise à l'échelle de l'impact.

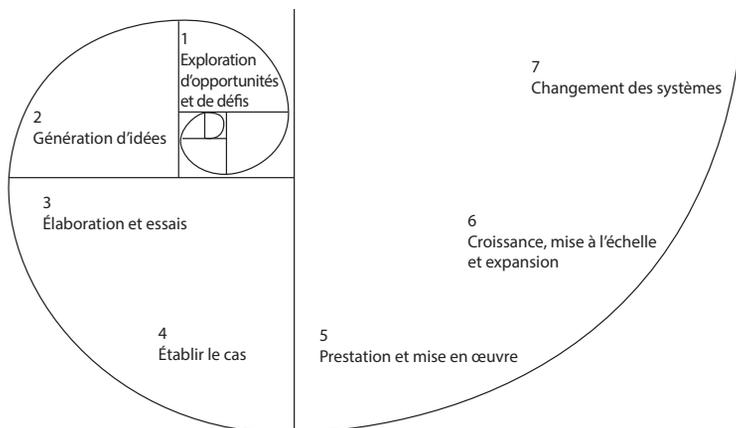


Figure 2.1 La spirale de l'innovation sociale de Murray, Caulier-Grice et Mulgan, d'après NESTA, 2014

Les principes directeurs : une créativité collective

Les principes directeurs favorisent la créativité, l'originalité et la prise de risque structurée. Contrairement aux méthodes de gestion conventionnelles qui prévoient un contrôle direct et souvent hiérarchique, les principes directeurs impliquent que les décisions sont prises dans leur contexte et qu'une certaine discrétion est donc nécessaire (Boncheck, 2016).

Ce qui rend les principes particulièrement utiles dans le cadre de la mise à l'échelle de l'impact est la manière dont ils peuvent relier les gens aux communautés. Les principes directeurs fonctionnent à une échelle macroscopique. Lorsqu'ils sont efficaces, ils garantissent que de nombreuses petites décisions prises par des personnes et des organisations contribuent à un objectif plus large, malgré la grande diversité des situations individuelles. Les principes directeurs sont une solution de rechange à la supervision directe des décisions ou aux règles explicites.

Les principes directeurs s'appuient sur une vision et des valeurs. Ils établissent une vision commune de la réussite que pourront adopter les

décideurs. Les principes directeurs établissent également les valeurs que les innovateurs doivent privilégier lorsqu'ils prennent des mesures pour concrétiser leur vision. En fin de compte, ce sont les valeurs qui détermineront le succès ou l'échec d'une innovation.

On peut trouver une illustration des principes directeurs sur les routes de montagne du Bhoutan. En Amérique du Nord, des panneaux de signalisation rappellent aux conducteurs les règles qu'ils doivent suivre. Tous les quelques kilomètres, des panneaux précisent la vitesse à laquelle les conducteurs peuvent circuler dans diverses conditions. Ces panneaux, ainsi que d'innombrables autres, visent à contrôler et à orienter les comportements.

Au Bhoutan, les panneaux rappellent aux conducteurs les conséquences de leurs actes sans préciser comment ils doivent agir. Des slogans mémorables comprenant des jeux de mots intraduisibles incitent à la prudence, rappellent les enjeux, énoncent des principes et non des règles. Ils s'ancrent dans une vision commune de la sécurité et dans une valeur largement répandue : son propre bien-être et celui des autres sont les plus importants. Les autorités nord-américaines et bhoutanaises espèrent toutes deux sauver des vies grâce à leurs panneaux de signalisation, mais les conducteurs bhoutanais sont plus susceptibles d'en saisir l'intention. Et ils disposent d'une plus grande latitude pour décider comment atteindre cet objectif dans leur situation.



Figure 2.2 La vitesse au volant : principe directeur ou approche de gestion directe

Les principes directeurs adaptés à l'innovation

Dans la Silicon Valley, en Californie, certaines des entreprises les plus en vue se servent de principes directeurs pour promouvoir la créativité et la prise de risque. Google, par exemple, a neuf principes d'innovation et Wikipédia, cinq principes fondateurs. Si Google et Wikipédia ont des règles de conduite spécifiques et intègrent des directives de gestion conventionnelles à leur travail, toutes deux recourent à des principes directeurs pour faire ce que les règles et les directives ne peuvent pas faire : aider les gens à agir efficacement dans des contextes dynamiques.

Prenons, par exemple, le « modèle Wiki », largement appliqué, de production participative du contenu. De nombreux rédacteurs bénévoles du monde entier contribuent à une petite partie du contenu de Wikipédia, qui est ensuite révisé par d'autres bénévoles. Ces efforts ne s'arrêtent jamais. L'organisation ne se contente pas de faciliter un processus d'écriture collaboratif continu, elle construit un système social. Les principes tels que « la neutralité des points de vue » et « le savoir-vivre communautaire » aident les rédacteurs de Wikipédia à travailler ensemble de manière constructive, mais ils ne constituent pas une liste d'ingrédients du savoir-travailler ensemble. En outre, les principes directeurs ne peuvent pas et ne doivent pas supplanter d'autres conditions ou normes essentielles du milieu de fonctionnement de Wikipédia, par exemple les règles de grammaire. Toutefois, les règles et les normes existantes ne suffisent pas à elles seules à assurer le succès lorsque l'objectif est d'obtenir un changement positif. Wikipédia en est si convaincue que sa cinquième règle est la suivante : « Wikipédia n'a pas de règles fixes ».

En recherche scientifique, les principes directeurs sont aussi courants. Les chercheurs sont capables d'aborder des problèmes particuliers de manière systématique en utilisant les principes de la science tels qu'ils s'appliquent à leur domaine. Un chercheur qui étudie les propriétés physiques d'un nouveau matériau synthétique est éclairé par une vision commune de la production de connaissances et des valeurs concernant la responsabilité envers les pairs et l'uniformité des échantillons. Par ailleurs, un chercheur qui utilise des méthodes participatives pour comprendre l'impact d'une nouvelle politique de santé sur les familles est éclairé par une vision différente, l'amélioration de la santé et du bien-être pour tous, et des valeurs différentes, la responsabilité envers la commu-

nauté locale et la diversité des échantillons. Chaque ensemble de principes en reflète d'autres d'un ordre supérieur, comme la précision et la reproductibilité. Chacun permet des actions différentes selon les deux contextes.

Les principes directeurs ne permettent toutefois pas de faire n'importe quoi. Si un chercheur participatif s'écarte trop des principes de participation, ses collègues le rappelleront à l'ordre au moment d'une évaluation par les pairs (aux stades du financement, de la publication et même de l'évaluation éthique du processus de recherche). Les principes directeurs n'assouplissent pas les normes de qualité auxquelles les chercheurs et les innovateurs doivent se conformer. Ils permettent à ceux qui possèdent les plus grandes connaissances et à ceux qui sont les plus directement concernés de cocréer dans leur contexte.

Les principes directeurs de la mise à l'échelle

Nous avons voulu rendre les résultats de notre examen de l'innovation dans les pays du Sud immédiatement accessibles, pratiques et applicables; nous en présentons donc les nombreuses leçons sous forme de principes directeurs et non comme un rapport de résultats de recherche ou un cadre plus conventionnel d'étapes de mise à l'échelle.

Le CRDI du Canada a eu le privilège de travailler avec les innovateurs du Sud pendant près de cinquante ans. Nous ne sommes pas les artisans des leçons tirées de cette expérience; nous en avons tiré profit. Dans ce qui suit, nous décrivons un certain nombre de ces leçons en ce qui a trait à la mise à l'échelle, nous les résumons en quatre principes directeurs et nous faisons quelques suggestions sur la mise en pratique de ces principes. Les principes directeurs retenus représentent quatre volets que les innovateurs peuvent prendre en considération avant, pendant et après la mise à l'échelle. Les principes continuent d'évoluer, mais leur point de départ se résume à une seule phrase : la mise à l'échelle de l'impact représente un effort coordonné pour atteindre une série d'impacts d'envergure optimale; cet effort est entrepris uniquement s'il est justifié sur le plan moral et légitimé par l'évaluation dynamique des données probantes.

CHAPITRE 3

Premier principe directeur : la justification

La justification favorise une mise à l'échelle régie par ceux et au nom de ceux qui vont en vivre l'impact.

- La mise à l'échelle est un choix qui doit être justifié.
- Le choix se fait en fonction des données probantes et des valeurs.
- Le choix est l'expression d'une volonté commune.

Les concepts clés

Impératif de mise à l'échelle : État d'esprit optimiste selon lequel les innovations doivent être mises à l'échelle pour obtenir des impacts qui seront transformateurs, durables ou rentables, typiquement, la logique voulant que « plus égale mieux ».

Risque d'impact : Ce que risquent les personnes concernées par une innovation qui n'aboutirait pas à créer des impacts qu'elles jugent souhaitables, en plus du risque que l'innovation crée des impacts que ces personnes jugent indésirables.

Justification technique : Fondement de la décision de mettre à l'échelle une innovation à partir d'éléments suggérant qu'elle *peut* créer des impacts particuliers.

Justification morale : Fondement de la décision de mettre à l'échelle une innovation à partir de l'équilibre entre les valeurs *et* les preuves suggérant qu'elle *devrait* créer des impacts particuliers.

* * *

À la fin des années 1970, Muhammad Yunus a commencé à accorder de petits prêts aux pauvres des zones rurales du Bangladesh. Il était motivé par la conviction que l'accès au crédit pouvait transformer leur vie et celle de leurs enfants. En 1982, il avait accordé près de 30 000 petits prêts par l'intermédiaire d'institutions financières existantes et, un an plus tard, il a créé la Grameen Bank pour accorder directement des prêts. Au cours des vingt années suivantes, la banque a accordé des prêts à plus de 3 millions de personnes, principalement des femmes et, aujourd'hui, elle compte plus de 8 millions d'emprunteurs. Son succès a inspiré l'industrie mondiale de la microfinance et, en 2006, on a accordé à Grameen et Yunus le prix Nobel de la paix.

La Grameen Bank est souvent présentée comme une réussite de mise à l'échelle dans laquelle une innovation a eu un impact transformateur à grande échelle en favorisant la croissance à la fois organisationnelle, sectorielle et personnelle. Est-ce le cas ?

Pendant plus de vingt ans, le microcrédit a suscité un énorme enthousiasme. On l'a salué comme une stratégie pratique pour réduire la pauvreté, promouvoir l'égalité des sexes, relancer les économies régionales, améliorer la santé publique et accroître la qualité de vie. Mais ses défenseurs et le public ont placé dans le microcrédit une confiance que son efficacité ne justifiait pas. Plus important encore peut-être, cette confiance a occulté son potentiel d'effets secondaires négatifs.

Dans les années 2000, un certain nombre d'évaluations rigoureuses ont été menées. Malgré des résultats mitigés – en particulier selon les régions et les types d'instruments de microfinance étudiés –, ces évaluations ont remis en question la croyance généralisée selon laquelle le microcrédit produisait les effets transformateurs vantés par ses défenseurs⁴. À la même époque, d'autres chercheurs et des journalistes ont documenté une brochette de conséquences négatives. Les pratiques de prêt prédatrices de certaines banques ont aggravé la situation financière des emprunteurs

pauvres; on a aussi lié au microcrédit une série de suicides d'emprunteurs dans tout l'Andhra Pradesh⁵. Le secteur a subi un contrecoup brutal. Dans son sillage, les organisations se sont contractées, le secteur a été restructuré et des règles ont été établies.

Il ne faut pas en conclure que le microcrédit n'a aucun mérite. Cela veut plutôt dire qu'il a été développé avant que les banques et les décideurs politiques ne comprennent bien comment et dans quelles conditions il a du mérite, il peut être avantageux et il peut être nuisible. À défaut de cette compréhension, la mise à l'échelle d'une innovation impose des risques injustifiés à ceux à qui elle est censée profiter ainsi qu'à d'autres qui sont touchés de manière imprévue.

Le risque est une caractéristique inévitable de l'innovation⁶. Lorsqu'on introduit une innovation, on ne peut pas anticiper complètement la combinaison d'avantages et de dommages qu'elle créera. Sa promesse découle de sa nouveauté, tout comme ses risques. Lorsqu'il a accordé ses premiers prêts dans les années 1970, Yunus n'imaginait probablement pas que d'autres se serviraient un jour du microcrédit pour dissimuler des prêts prédateurs. Le concept de microcrédit était tout simplement trop nouveau. Pourtant, si on l'avait anticipé, aurait-on pu éviter le mal ? Aurait-on pu amplifier son impact ?

Pour se prémunir contre les risques, il existe certaines ressources courantes ancrées dans la science et l'innovation, comme l'examen par les pairs, les comités d'éthique, le prototypage, les essais pilotes et l'évaluation des programmes. Elles aident les innovateurs à imaginer ce qui pourrait arriver et à démontrer ce qui s'est passé. Mais peu importe la prudence d'un innovateur, il avancera toujours dans une certaine mesure, comme Yunus, en terrain inconnu. Il y aura toujours un certain risque d'impact – la possibilité qu'une innovation ne produise pas les effets souhaités, parallèlement à la possibilité qu'elle produise des effets qui ne le sont pas.

La mise à l'échelle amplifie le risque d'impact. Lorsqu'un innovateur s'efforce d'accroître l'ampleur, la variété, l'équité et la durabilité de l'impact d'une innovation, l'incertitude augmente. Non seulement des questions se posent sur l'ensemble d'avantages et de dommages qu'une innovation peut produire à une envergure donnée, mais il y a aussi un autre défi : comprendre l'incidence qu'aura la mise à l'échelle sur cet ensemble.

Étant donné le défi que représente le risque d'impact, comment les innovateurs peuvent-ils procéder? Dans quelles conditions le risque d'impact est-il justifié au fur et à mesure de la mise à l'échelle des innovations? Et comment les innovateurs, les bailleurs de fonds, les gouvernements et les entreprises qui ne supportent pas ce risque, mais qui peuvent bénéficier directement de sa mise à l'échelle, peuvent-ils en faire une évaluation juste?

Il semble que de telles questions demeurent trop souvent occultées, même si elles sont essentielles pour justifier la mise à l'échelle. Par exemple, Bradach (2003) suggère que les directeurs de programme se posent la question suivante : «La reproduction est-elle raisonnable et responsable?» Il les met au défi de justifier leur décision de changer d'échelle – ou non – en fonction de leur réponse, et de fonder cette réponse sur des preuves d'efficacité. De même, Aarons et ses collègues (2017) font appel aux preuves pour justifier leur décision. Ils décrivent comment les innovateurs peuvent donner du poids à leur décision en se servant des preuves d'impact recueillies dans différents contextes avant de procéder à une mise à l'échelle.

Dans ces deux exemples, la justification repose sur la démonstration que les impacts peuvent être mis à l'échelle. On peut considérer cela comme une justification technique. Ce type de justification exige un ensemble suffisant de preuves dont les innovateurs peuvent se servir pour juger si l'échelle produira les impacts souhaités et évitera ceux qui ne sont pas souhaitables. Une justification technique de ce type est un élément central du mode de prestation des biens publics; elle s'applique de plus en plus dans le cadre du développement⁷.

Le processus de justification technique peut varier selon la nature de l'innovation, le secteur dans lequel elle s'inscrit, le contexte dans lequel elle est mise à l'échelle et les partenaires dont elle dépend. En général, les innovateurs établissent des critères techniques à respecter pour justifier la mise à l'échelle. Ces critères peuvent inclure une taille moyenne minimale de l'effet ou un nombre minimal d'études montrant l'efficacité du processus dans certains contextes ou certaines zones géographiques pertinentes. Ensuite, les innovateurs examinent l'ensemble des preuves existantes, évaluent leur crédibilité collective et comparent leurs conclusions aux critères. La mise à l'échelle est justifiée lorsque les preuves empiriques satisfont ou dépassent les critères.

La justification technique pose des problèmes, en particulier quand il s'agit d'innovations pour lesquelles le bagage des preuves préexistantes peut être maigre. Fait important, l'approche dépend d'un organe directeur ou d'une norme professionnelle forte qui empêche la mise à l'échelle en l'absence de preuves suffisantes. Néanmoins, la justification technique est essentielle. Sans elle, notre approche au développement ne tient pas compte de la science, peut être extrêmement risquée et ne pourra pas progresser.

Cependant, notre examen de l'innovation dans les pays du Sud a montré que la justification technique ne suffit pas à assurer une mise à l'échelle vraiment judicieuse. En d'autres termes, la preuve que l'on peut faire quelque chose ne justifie pas qu'on *doive* le faire. De nombreux innovateurs du Sud ont adopté une approche plus holistique, que l'on peut considérer comme une justification morale. Elle associe la rigueur de la justification technique aux valeurs des gens. Comme la justification technique, elle prend en considération les contextes, les situations géographiques et l'urgence, car la présence de preuves égales d'impact ne veut pas nécessairement dire qu'il y a une justification égale d'agir en toutes circonstances.

La justification repose sur trois postulats : la mise à l'échelle est un choix qui doit être justifié; la justification se fait en fonction de données probantes et de valeurs; et le choix de la mise à l'échelle est l'expression d'une volonté commune des innovateurs et des personnes concernées. Les sous-sections suivantes présentent ce concept plus en détail et fournissent des suggestions pratiques pour valoriser la justification dans une mise à l'échelle de l'impact.

Premier postulat : la mise à l'échelle est un choix qui doit être justifié

Les chercheurs et les innovateurs peuvent être soumis à une pression importante pour générer un impact. Il s'agit souvent d'un impact plus important pour un plus grand nombre de personnes dans des régions géographiques plus vastes, en moins de temps et à moindre coût. La pression peut venir de nombreuses sources légitimes, notamment le désir d'un innovateur d'aider les autres, l'urgence d'une crise, les exigences des bailleurs de fonds ou la recherche d'une certaine forme de récompense. Ces pressions se sont regroupées en une norme généralisée qui

stipule qu'une mise à l'échelle doit avoir lieu. C'est que ce nous appelons l'impératif de mise à l'échelle. Il s'agit d'un état d'esprit selon lequel, encore une fois, « plus égale mieux », une croyance selon laquelle il faut mettre à l'échelle toutes les innovations le plus possible et le plus rapidement possible : aux grands maux les grands remèdes (et les grandes récompenses). L'expérience montre qu'il faut se méfier de l'impératif de mise à l'échelle car, comme dans l'exemple du microcrédit, il peut pousser les innovateurs à mettre à l'échelle trop vite, trop tôt ou trop loin une innovation qui pourrait être bonne⁸.

Pour faire mieux, on peut envisager la mise à l'échelle comme un choix. Comme pour n'importe quel choix, la décision de mettre à l'échelle doit être justifiée. Heureusement, il existe une force compensatrice qui modère l'impératif de mise à l'échelle : la responsabilité de l'innovateur envers les personnes touchées par son innovation. Pour s'y conformer en partie, il doit intégrer l'incertitude – ou du moins la transparence quant à l'incertitude – dans les décisions de mise à l'échelle. Il peut y arriver en travaillant avec les parties prenantes pour établir le niveau de risque d'impact qu'elles trouvent acceptable et l'utiliser pour parvenir à une décision mutuelle de mise à l'échelle (voir la figure 3.1).

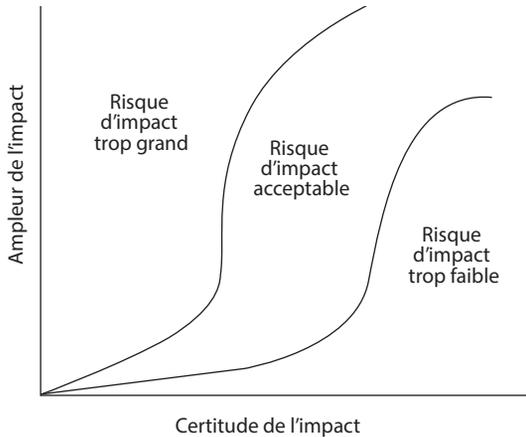


Figure 3.1 Un risque d'impact acceptable

La mise à l'échelle suit une courbe de développement qui, même si elle est souvent imprévisible, fait passer une innovation d'une idée nouvelle à une solution pertinente. Au fil de sa trajectoire sur cette courbe,

l'innovation présente différents niveaux et types de risques. Non seulement la possibilité de bienfaits augmente (jusqu'à un certain point) avec la mise à l'échelle, mais le risque de dommages aussi. C'est pourquoi la mise à l'échelle appelle la prudence. Si les innovateurs sont trop prudents, le risque d'impact est trop faible, et les innovations qui pourraient être utiles aux gens ne voient pas le jour. S'ils sont trop téméraires, le risque d'impact est trop grand, et ils peuvent causer un préjudice injustifié.

Il existe un juste milieu : le risque d'impact acceptable. L'innovateur a la responsabilité de travailler avec les parties prenantes pour anticiper les avantages et les risques potentiels associés à la mise à l'échelle, et pour savoir quels risques ces dernières sont prêtes à accepter à chaque niveau de mise à l'échelle.

L'urgence du problème qui préoccupe les parties prenantes peut modifier ce qu'elles trouvent acceptable. Lorsque le risque associé à l'inaction augmente, elles peuvent accepter un risque d'impact plus important. Si le délai dans lequel elles doivent agir raccourcit, elles peuvent accepter un risque encore plus grand. Seules les personnes concernées peuvent légitimement exprimer ce qui est acceptable pour elles dans un ensemble donné de circonstances. Souvent, ces personnes comptent sur les innovateurs pour trouver un moyen de le faire, et les innovateurs peuvent être impatients d'agir parce que la mise à l'échelle n'est justifiée que lorsqu'elle impose un risque acceptable⁹.

Deuxième postulat : la justification est étayée par des données probantes et des valeurs

Imaginez un programme éducatif innovant qui favorise l'inclusion des genres dans une région urbaine où les filles ont difficilement accès à l'école. Le programme commence par une étude pilote dans un petit nombre d'écoles. Dans l'ensemble, l'étude permet de constater que le programme génère des résultats positifs et qu'il y a une plus grande inclusion des filles dans les classes. Elle révèle également que les coutumes influencent certains comportements qui ont un impact négatif sur les nouvelles élèves. Une partie des filles se trouvent aujourd'hui dans une situation plus défavorable pour elles-mêmes et leur famille dans l'immédiat, car elles consacrent moins de temps aux activités domestiques et rémunératrices traditionnelles.

Les chercheurs qui appliquent des critères techniques à l'évaluation de programmes sociaux ont l'habitude de ces contextes difficiles. Mais la mise à l'échelle introduit de nouveaux risques qui sont souvent négligés lorsque les preuves techniques d'efficacité sont calquées d'un contexte à un autre. La mise à l'échelle du programme modifie l'incertitude, et l'incertitude introduit des avantages éventuels et des risques d'impact négatif plus grands.

Imaginons, par exemple, l'adoption d'une politique nationale qui rendrait le programme obligatoire dans toutes les écoles; la combinaison des avantages et des risques changerait probablement. On pourra probablement prouver que certaines participantes en milieu urbain en bénéficient et d'autres non, mais aucune donnée probante n'indiquera comment le programme affectera les participantes en milieu rural ou si le fait de le rendre obligatoire en modifie l'efficacité. Bien entendu, l'établissement d'une politique nationale pourrait également mettre fin à d'autres programmes, dont certains auraient pu être plus efficaces ou moins nocifs. Cela peut également diminuer les ressources disponibles à l'appui de programmes de différents types qui traitent d'autres problèmes sociaux préoccupants. Il est difficile d'anticiper des effets systémiques comme ceux-ci, et il existe généralement peu de preuves préalables à leur sujet.

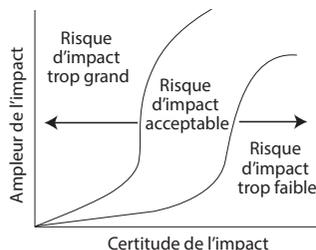
Compte tenu de cette incertitude, un bailleur de fonds pourrait décider que la justification technique de la mise à l'échelle est faible, et choisir de ne pas soutenir ce programme. Les risques de perturbation et les possibles conséquences négatives sont tout simplement trop importants. Mais que se passerait-il si les personnes qui sont susceptibles d'en bénéficier estiment que la situation actuelle est tout simplement inacceptable? Qu'elles estiment qu'un risque plus important est justifié si l'extension du programme a, ne serait-ce qu'une petite chance, d'améliorer leur vie? Dans ce cas, ce qu'un groupe trouve injustifié du point de vue technique, un autre groupe le trouve justifié. Ici, les deux groupes arrivent à des jugements évaluatifs qui incorporent des données empiriques et des valeurs personnelles. La justification de la mise à l'échelle demande de peser les preuves techniques et les valeurs personnelles. C'est ce qui permet de cibler et de générer les impacts qui comptent et qui font la plus grande différence.

Un risque d'impact acceptable selon le contexte : urgence et Ebola

Il faut reconnaître que la définition d'un niveau de risque acceptable selon une personne ou un groupe quelconque peut et doit changer. L'un des principaux éléments à prendre en considération est l'urgence du besoin. La crise de l'Ebola de 2014-2015 en Afrique de l'Ouest en est un exemple évident. Le virus a emporté plus de 60 % des personnes infectées, faisant ainsi plus de 11 000 victimes en deux ans. C'est dire qu'il fallait de toute urgence trouver une solution à appliquer à grande échelle. Le coût de l'inaction était trop grand.

Si l'Ebola n'avait pas provoqué de crise en Afrique de l'Ouest, on aurait probablement jugé appropriés des essais cliniques de diverses phases suivis d'une vaccination à grande échelle. Il y aurait donc eu des normes et des lois régissant la manière dont le vaccin était mis à l'échelle. Cependant, l'explosion virale menaçait de plus en plus de vies humaines, et le problème est devenu urgent. En conséquence, on a accepté une stratégie plus risquée. Ceux qui ont assumé le risque de l'impact, notamment les professionnels de la santé, les groupes communautaires et les décideurs politiques ouest-africains, ont été les moteurs de cette décision.

Il n'existait pas de vaccin contre l'Ebola entièrement testé et approuvé. La décision a donc été prise d'aller de l'avant avec un vaccin qui avait fait l'objet d'un essai préliminaire en Guinée. En travaillant ensemble, les acteurs locaux et internationaux ont conçu une stratégie de vaccination innovante inspirée de l'approche utilisée pour éradiquer la variole dans les années 1970 : on a identifié par une analyse du réseau un nombre relativement restreint de personnes à haut risque (famille, amis et soignants des victimes connues) et on les a vaccinées. S'il n'y avait pas eu d'épidémie d'Ebola, cette stratégie aurait imposé un risque d'impact trop important. Au milieu d'une crise mortelle, le risque a été jugé acceptable. Dans le cas de l'écllosion d'Ebola, l'éventail des impacts acceptables s'est élargi.



Troisième postulat : le choix de la mise à l'échelle est l'expression d'une volonté commune

Le risque d'impact acceptable constitue un juste milieu entre l'action et l'inaction. En réalité, cependant, contrairement à ce qu'illustre la figure 3.1, il n'y a pas de démarcation claire entre ces possibilités. Ce qui est clair, c'est que ce sont toujours les personnes et l'environnement touchés par l'innovation qui supportent le risque d'impact.

D'autres ont des intérêts irréconciliables dans la mise à l'échelle. Les bailleurs de fonds mettent en jeu leur capital, leur réputation et une occasion d'investir. Les innovateurs y investissent leur carrière, leur reconnaissance, leur temps et leurs revenus. Les gouvernements engagent le pouvoir politique et les fonds publics. Pour aucun d'entre eux, il ne s'agit d'un pari sans importance. Cependant, les risques qu'ils prennent ne sont pas des risques d'impact en soi.

Dans le contexte de certains grands défis, comme la santé publique ou les changements climatiques, il se peut que toutes les parties prenantes s'exposent à des risques similaires, mais ce n'est pas nécessairement le cas, même dans ces situations. Il est en effet rare que l'évaluation de l'impact social n'implique pas une dynamique de pouvoir. C'est pourquoi notre étude porte à croire qu'une justification légitime de la mise à l'échelle doit refléter une vision commune de l'action entre les diverses parties concernées. Nous pourrions résumer ainsi ces parties :

Les bailleurs de fonds : Traditionnellement, ceux qui ont le pouvoir et les ressources financières prennent les décisions relatives à la mise à l'échelle. Il peut s'agir de l'innovateur qui détient un brevet, des organisations qui mettent l'innovation à l'échelle ou des investisseurs qui cherchent à réaliser un profit. Dans le cadre du développement, le pouvoir et les ressources se concentrent généralement entre les mains de bailleurs de fonds externes associés aux gouvernements et aux agences de développement étrangères. Ceux-ci ont accès aux ressources qui rendent la mise à l'échelle possible, mais, quelle que soit la qualité des intentions et des preuves techniques de leurs actions, ils n'ont pas accès aux mêmes données sur le risque d'impact que ceux qui seront affectés par la mise à l'échelle. Les bailleurs de fonds ont une voix légitime pour justifier la mise à l'échelle et peuvent en être les catalyseurs essentiels.

Sans financement, la plupart des mises à l'échelle n'ont jamais lieu. Dans les cas où celles-ci sont réussies, les bailleurs de fonds ne sont pas les seuls à s'exprimer.

Les responsables de la mise en œuvre : Même si la mise à l'échelle est bien financée, il est essentiel de vérifier la capacité et l'intérêt des responsables de sa mise en œuvre. Par exemple, une procédure innovante de césarienne d'urgence peut bien fonctionner dans un contexte donné. La procédure peut s'appuyer sur des preuves solides et sur un financement gouvernemental généreux. Mais si la formation médicale, les compétences, les normes et les cultures diffèrent d'un contexte à l'autre, la mise à l'échelle de la procédure peut s'avérer trop difficile ou même nuisible. Les médecins ne savent pas forcément comment appliquer certaines des techniques de la nouvelle procédure, ou les infirmières peuvent ne pas vouloir abandonner une procédure qu'elles maîtrisent et suivent avec succès. Dans ce scénario, la mise à l'échelle suppose plus que la simple participation des exécutants – infirmières et médecins. Il faut également intégrer leurs idées, leurs opinions, leurs dispositions et leurs habitudes de manière à favoriser la réussite. En les aidant à obtenir ce qui est le plus important pour eux, comme le savoir-faire, la formation pratique, les encouragements et l'équipement, l'innovation a plus de chances de s'implanter au fur et à mesure de son déploiement.

Les parties prenantes : Les personnes touchées par la mise à l'échelle de l'innovation sont celles qui courent le plus de risques et qui sont les juges ultimes de la réussite. Elles sont également les moins impliquées dans la prise de décision concernant la mise à l'échelle, ce qui est problématique. Dans notre étude, nous avons vu comment le leadership communautaire, la facilitation et la cocréation contribuent au succès de la mise à l'échelle¹⁰. Certains bailleurs de fonds et responsables de la mise en œuvre peuvent associer les approches de ce genre à une perte de contrôle. Mais ils n'ont jamais eu de contrôle sur les impacts de leurs efforts. Au contraire, l'inclusion des parties prenantes augmente le niveau de contrôle de toutes les parties.

La mise à l'échelle est une décision partagée, mais cela ne suppose pas l'obligation pour toutes les parties de partager tout le pouvoir en

tout temps. Comme dans toute bonne relation, on peut non seulement partager le pouvoir, mais aussi le répartir en fonction des préférences ou des capacités. Les parties prenantes peuvent ne pas vouloir participer à toutes les étapes de la mise à l'échelle de chaque innovation. À combien d'évaluations des besoins, d'enquêtes auprès des clients et de consultations une personne peut-elle participer? L'important est d'établir un équilibre des pouvoirs que toutes les parties prenantes trouvent acceptable et approuvent. Notre étude indique que la meilleure façon de comprendre comment les gens veulent partager le pouvoir est de le leur demander. De plus, en agissant de la sorte, la mise à l'échelle de l'innovation a plus de chances de réussir.

Une justification de la mise à l'échelle de proximité

Les interventions écosanitaires pour prévenir la maladie de Chagas en Amérique centrale (décrites en détail au chapitre 7 de ce livre) illustrent bien ce qui constitue une justification totale. Ici, des preuves substantielles justifiaient techniquement les éléments essentiels d'une innovation – des travaux de rénovation de maisons combinés à des activités particulières à proximité des domiciles qui pouvaient contrer la propagation des espèces d'insectes responsables de la transmission de la maladie dans les maisons. Cependant, au moment d'étendre l'intervention à chaque communauté, non seulement les responsables de la mise en œuvre ont fourni aux membres des communautés une justification technique des raisons pour lesquelles l'intervention devait être entreprise dans leur maison, mais ils ont également permis à la communauté de décider des éléments de la culture et des valeurs locales à maintenir absolument pendant la mise à l'échelle. Dans de nombreux cas, cela impliquait de laisser les résidents diriger les rénovations, de la manière qui leur convenait le mieux. Une fois cette vision et cet engagement communs établis, l'intervention était moralement justifiée.

La justification dans la pratique

Les efforts visant à mettre à l'échelle des innovations sociales commencent généralement par des questions sur les modalités (le *comment*) de leur mise en œuvre. Un innovateur peut se demander : « Comment influencer la politique avec les résultats de mes recherches ? » Les gouvernements et les philanthropes peuvent se demander : « Comment utiliser nos ressources pour implanter une innovation dans un plus grand nombre de villes ? » Les investisseurs financiers peuvent se demander : « Comment pouvons-nous accroître l'impact d'une innovation de manière à augmenter également les profits ? » Ce sont là des questions complexes qui méritent un examen sérieux et qui font l'objet de nombreuses publications de recherche, d'études de cas et de dialogues organisationnels¹¹.

Cela étant dit, les questions sur les modalités de la mise à l'échelle ne constituent pas un point de départ pertinent. Devrions-nous mettre à l'échelle ? Voilà bien la question fondamentale.

Le fait de commencer par une question sur les modalités plutôt que sur la justification sous-tend que la mise à l'échelle est la bonne chose à faire. C'est une manifestation de l'impératif de mise à l'échelle. Commencer en posant la question « Devrions-nous mettre à l'échelle ? » aide à contrecarrer l'impératif de mise à l'échelle et oblige à examiner les valeurs en même temps que les preuves pour déterminer les impacts qui sont plausibles et souhaitables. La réponse à la question sur la justification donne une impulsion, une détermination et des preuves techniques sur la manière dont la mise à l'échelle pourrait être le plus efficace.

La figure 3.2 illustre comment cette première étape peut conduire à d'autres tout au long de la démarche d'évaluation de la justification d'une mise à l'échelle. Par exemple, les innovations produisent un ensemble d'impacts; les innovateurs ont la responsabilité d'en anticiper le plus grand nombre possible. Les impacts qu'ils ne peuvent pas anticiper seront ignorés, au péril de ceux qui en supportent les risques. L'ensemble des impacts ne doit pas seulement inclure ceux que les parties prenantes trouvent souhaitables, mais aussi ceux qui ne sont pas souhaitables à leur avis. Pour tout impact potentiel, les innovateurs rassemblent les preuves disponibles, qui seront de qualité et de pertinence variables. Les impacts collectés qui en résultent – plausibles, improbables, incertains et inconnus – sont soupesés à la lumière des valeurs des parties prenantes.

Celles-ci peuvent juger certains impacts souhaitables et d'autres non; différentes parties prenantes peuvent avoir une évaluation différente des mêmes impacts.

L'objectif de cette illustration n'est pas de décrire une démarche reproductible de justification d'une mise à l'échelle. La justification est un principe directeur et non une méthode de mise à l'échelle. Il s'agit de définir en contexte la manière dont sont prises les décisions sur la pertinence d'une mise à l'échelle, de manière appropriée et responsable pour ce milieu. Notre étude indique que certaines stratégies paraissent transversales – on y aborde la mise à l'échelle comme étant un choix et on réagit à l'aide de preuves d'efficacité technique fondées sur des valeurs, d'une manière qui est ancrée dans l'expérience de ceux qui seront touchés.

En outre, certains facteurs viendront compliquer les choses. L'urgence, les délais, les ressources limitées et les problèmes inattendus, comme un ralentissement économique soudain ou une flambée de violence, peuvent modifier le cours d'une mise à l'échelle. Ce qui semblait d'abord d'ordre courant peut justifier par la suite le choix d'une action plus risquée ou plus rapide, ou encore l'inaction. Il peut y avoir un consensus plus ou moins important sur les résultats souhaitables et sur leur amélioration. Il peut également y avoir un désaccord entre les parties prenantes quant à leur volonté d'accepter le risque. Il faut parfois prendre des décisions difficiles sur l'importance des points de vue des différents groupes de parties prenantes, sur la valeur relative de ces points de vue et sur ce qui prévaudra.

La gestion de ces facteurs demande du temps et des ressources. Cependant, les bailleurs de fonds, les innovateurs et les autres personnes en position de pouvoir n'en sont pas moins responsables de soumettre leurs actions à l'approbation des diverses parties prenantes. Il n'existe pas de solution toute faite pour s'acquitter de cette responsabilité. Le principe directeur de la justification est une façon d'aborder ce défi de façon systématique.

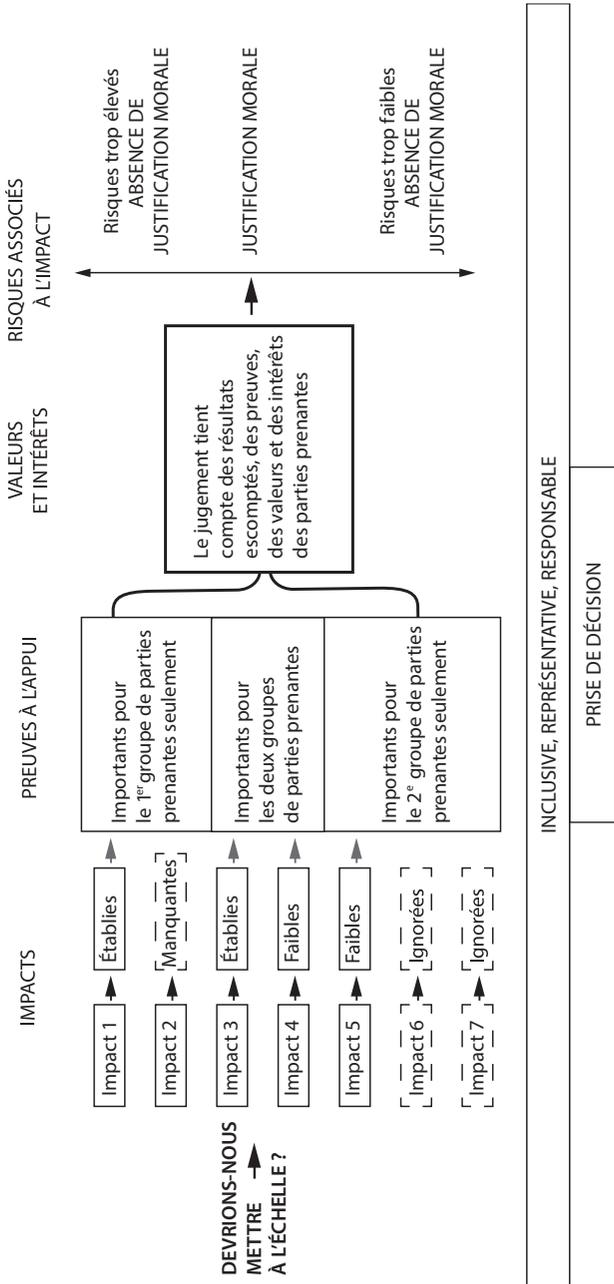


Figure 3.2 Une hypothèse de justification de la mise à l'échelle

Conclusions

La mise à l'échelle est un choix qui doit être justifié. Dans le contexte contemporain de l'investissement social et de son financement, la mise à l'échelle prend un caractère impératif. Les innovateurs sont poussés à obtenir des impacts transformateurs, durables ou rentables en peu de temps, car c'est preuve de réussite et de valeur. En réaction, ils peuvent précipiter une mise à l'échelle, estimant qu'ils n'ont pas le choix s'ils ne veulent pas voir leur soutien financier disparaître. Les innovateurs ont cependant le choix et, parfois, il vaut mieux ne pas mettre à l'échelle. À moins que les innovateurs puissent aborder la mise à l'échelle comme un choix, ils se hasardent à imposer un risque d'impact non justifié.

Le choix se fait en fonction des données probantes et des valeurs. La crédibilité des preuves d'impact a de l'importance. Elle révèle ce qu'une innovation *peut* changer dans le monde. Toutefois, la décision de mettre à l'échelle ne se fonde pas seulement sur des preuves; elle repose aussi sur les valeurs des personnes concernées. Les valeurs nous disent ce que les gens pensent qu'il faut changer. Les valeurs des gens déterminent leurs désirs et leurs intérêts; elles influencent ce que les gens perçoivent comme un problème, l'urgence de sa résolution et le mérite des solutions concurrentes. Les valeurs déterminent aussi dans quelle mesure les intérêts et valeurs des autres comptent et si les gens sont prêts à renoncer en partie à leurs avantages personnels pour que d'autres en tirent plus de profits. En fin de compte, les gens se servent des preuves pour déterminer si la mise à l'échelle fait progresser leurs valeurs et permet de réaliser ce qu'ils estiment être bien. De ce point de vue, l'impact de la mise à l'échelle est un objectif de valeurs. Lorsque la mise à l'échelle prend en considération les valeurs de même que les preuves, elle a plus de chances de susciter un changement bienvenu.

Le choix est l'expression d'une volonté commune. Les innovateurs, les bailleurs de fonds et les autres personnes qui mettent à l'échelle une innovation sont des parties prenantes, tout comme les personnes affectées directement ou indirectement par l'innovation. Tous ont un droit égal d'obtenir les bienfaits et d'éviter les inconvénients qui pourraient en résulter. Cependant, ce sont les personnes affectées qui supportent la majorité des risques liés à l'impact. Leur intérêt dans l'innovation est profond

– dans certains cas, c’est une question de vie ou de mort –, elles devraient prendre part à la décision de mise à l’échelle. Leur participation peut prendre diverses formes, certaines plus appropriées que d’autres, compte tenu du contexte et des circonstances. Lorsque c’est bien fait, le risque d’impact n’est pas imposé, mais plutôt accepté. S’il n’y a pas de décision partagée, les innovateurs et les bailleurs de fonds peuvent se laisser indûment influencer par les avantages que la mise à l’échelle leur offre par rapport aux risques qu’elle impose à d’autres.

**La question « Devrions-nous mettre à l’échelle ? »
est-elle morale ?**

Même si les mots « éthique » et « morale » s’emploient souvent de façon interchangeable, bien des philosophes estiment qu’il y a une différence entre les deux. C’est la raison pour laquelle on définit souvent l’éthique comme une philosophie morale. Mais qu’en est-il vraiment ?

La morale définit un ensemble de valeurs personnelles internes qu’exprime une personne.

L’éthique est un ensemble de normes, souvent imposées à un groupe particulier (par exemple, éthique en recherche, éthique médicale, éthique en génie).

L’éthique cherche à résoudre des questions morales en définissant des normes fiables concernant ce qui est bien ou mal, souvent formulées comme des droits, des devoirs, des vertus ou des services. Divers cadres éthiques peuvent fournir différentes réponses à une question morale, chacune d’elles décrivant la bonne ligne de conduite à adopter en fonction de chaque situation. Une façon de conceptualiser la différence est de voir l’éthique comme une boîte à outils dont on peut se servir pour prendre des décisions morales ou résoudre un problème moral. La boîte à outils que vous choisirez dépendra de vos convictions morales, de votre compréhension de ce qui est bien.

Pour répondre à la question « Devrions-nous mettre à l’échelle ? », il faut donc exprimer une croyance fondée sur la morale voulant que la mise à l’échelle soit la bonne chose à faire, dans une situation donnée. La façon dont nous comprenons ce qui est bien dépendra des principes d’éthique auxquels nous adhérons, ce qui déterminera ensuite les critères dont nous nous servons pour justifier la mise à l’échelle.

CHAPITRE 4

Deuxième principe directeur : l'optimisation de l'échelle

La mise à l'échelle suppose presque toujours des compromis. La recherche d'un impact optimal – et non maximal – permet d'obtenir des résultats équilibrés et judicieux.

- Plus ne veut pas nécessairement dire mieux.
- La mise à l'échelle génère un ensemble d'impacts.
- À une envergure optimale, la mise à l'échelle établit entre l'ampleur, la diversité, la durabilité et l'équité des impacts un équilibre que les parties prenantes approuvent.

Les concepts clés

Impact escompté : Ensemble des impacts désirables qu'une innovation vise à produire et des impacts indésirables qu'elle vise à éviter.

Ensemble des impacts : Tous les impacts provoqués par une innovation, y compris ceux qui sont indésirables et ceux qui sont imprévus.

Ampleur : Envergure de l'impact créé, ce qui peut désigner la taille ou la qualité moyenne de l'impact, le nombre de personnes qui en profitent ou qui en sont lésées, ainsi que l'importance, la valeur ou le bien-fondé des impacts du point de vue des parties prenantes.

Variété : Éventail diversifié des impacts, englobant entre autres la gamme d'impacts différents produits, la gamme de niveaux auxquels l'impact est ressenti (individuel, communautaire et sociétal), la gamme de moyens différents par lesquels une innovation crée le même impact, et la diversité des contextes dans lesquels l'innovation est efficace.

Durabilité : Temps pendant lequel l'impact va durer, qu'on parle de la durée des impacts sur les personnes, les endroits ou les choses, du temps pendant lequel un effort pour créer un impact peut se poursuivre, ou du temps avant que des contre-forces (résistance aux antibiotiques, forces du marché et normes sociales) ne rendent l'innovation inefficace.

Équité : Justice avec laquelle les impacts seront répartis, ce qui peut inclure la priorisation de l'accès en fonction des besoins et non la reproduction ou l'augmentation d'inégalités existantes (genre, richesse, race et ethnicité), de sorte qu'un groupe n'en tirera pas profit au détriment d'un autre, et l'équilibre entre les avantages et les inconvénients vécus par les personnes d'une manière qu'elles jugent acceptable.

Approbation : Idéal qui n'est pas toujours entièrement atteignable – si toutes les parties prenantes disposaient de toutes les données sur les impacts d'une innovation, les solutions de rechange et les contextes dans lesquels elle serait utilisée, elles choisiraient de mettre à l'échelle l'innovation (ou non) comme l'ont fait les décideurs.

Décisions partagées : Façon de promouvoir une vaste approbation en veillant à ce qu'un groupe diversifié de parties prenantes (incluant celles qui seront touchées par l'innovation) prenne les décisions et que les opinions et les valeurs des non-décideurs soient considérées dans la prise de décision.

Échelle optimale : Point où l'ampleur, la diversité, la durabilité et l'équité des impacts sont équilibrées d'une manière qui est largement approuvée.

* * *

Lors d'une cérémonie organisée en 2006 par la Clinton Global Initiative, plus de 16 millions de dollars US ont été engagés pour la mise à l'échelle d'une solution prometteuse qui devait fournir de l'eau potable en Afrique subsaharienne, une sorte de manège-pompe à eau, connu sous le nom de PlayPumps. Les fonds étaient fournis par un partenariat public-privé regroupant l'Agence des États-Unis pour le développement international américain et la Fondation Case. Avec beaucoup d'enthousiasme, la première dame des États-Unis de l'époque, Laura Bush, a annoncé l'effort d'expansion conçu pour approvisionner en eau potable 4000 communautés et écoles. Les pompes avaient fait leurs preuves, et le capital financier et social qui soutenait cette expansion était remarquable. Peu d'initiatives de mise à l'échelle étaient aussi bien placées pour réussir. Pourtant, elle a échoué en n'atteignant pas ses objectifs de mise à l'échelle; elle est devenue en gros une histoire d'échec dont il faut tirer des leçons.

Bien des raisons ont été évoquées et débattues en long et en large dans le milieu du développement pour expliquer cet échec. Trois d'entre elles trahissent une ignorance du principe d'optimisation de l'échelle.

Premièrement, l'initiative de mise à l'échelle était fondée sur une logique « plus égale mieux » qui ne prenait pas en compte le contexte. En général, le fait de fournir un plus grand accès à l'eau potable à ceux qui n'en ont pas est « mieux » mais, dans ce cas particulier, fournir un accès plus large avec un seul type de pompe ne l'était pas. Les manèges-pompes à eau sont intégrés à un équipement de terrain de jeu appelé tourniquet. En jouant sur le tourniquet, les enfants activent la pompe qui, à son tour, transporte l'eau vers un réservoir de stockage surélevé. Quand les gens du village veulent de l'eau, ils n'ont plus besoin d'activer une pompe manuelle. Ils tournent le robinet, et la gravité fait le travail. Ce dispositif permet d'économiser de la main-d'œuvre et il peut être efficace dans un contexte particulier – un endroit où il y a assez d'enfants qui jouent régulièrement au même jeu et qui est accessible aux résidents d'un village assez petit pour que la capacité du réservoir de stockage réponde à leurs besoins en eau. Étant donné ces limites, l'installation de plus de Play-Pumps dans plus de contextes n'est pas nécessairement pour le mieux. En installer davantage dans des endroits choisis pourrait l'être.

Deuxièmement, les innovations ne produisent pas un seul et unique impact, mais un ensemble d'impacts qualitativement distincts. Les innovateurs doivent prendre en considération l'ensemble des impacts de leur mise à l'échelle, et non seulement les impacts prévus qui constituent leur objectif déclaré. Les innovateurs peuvent trouver certains impacts souhaitables et d'autres non. D'autres parties prenantes peuvent juger les impacts autrement. En outre, les parties prenantes peuvent ne pas anticiper tous les impacts, de sorte qu'il y a toujours de l'incertitude. Néanmoins, ceux qui sont à l'origine de la mise à l'échelle sont responsables de l'ensemble des impacts. Parmi les impacts prévus des PlayPumps, les bailleurs de fonds en ont considéré trois comme importants et souhaitables : l'amélioration de la santé, l'allègement du travail des femmes et des jeunes filles, et l'augmentation de la fréquentation scolaire des filles. Cependant, beaucoup de personnes parmi les plus pauvres ne voient pas la fréquentation scolaire de la même façon. Même si les pompes permettaient à leurs filles, nièces et cousines d'économiser des heures de travail auparavant consacrées tous les jours au transport de l'eau et de fréquenter plutôt l'école, les familles ne pouvaient pas se permettre de perdre une main-d'œuvre qu'elles pouvaient utiliser autrement. En fait, pour les plus pauvres, l'école n'était pas la meilleure des solutions au problème que posait le transport de l'eau, car beaucoup d'autres besoins restaient non satisfaits. Le cas des PlayPumps montre comment deux groupes d'acteurs essentiels – les bailleurs de fonds et les familles – associaient à cette innovation des plans d'impact différents, et malheureusement discordants.

Troisièmement, les efforts de mise à l'échelle sont fructueux lorsqu'ils équilibrent les compromis entre les impacts. Le but de la mise à l'échelle est de changer l'ensemble des impacts que produit une innovation, et les quatre aspects critiques du changement sont : l'ampleur, la variété, l'équité et la durabilité. La promotion de l'une ou l'autre de ces dimensions peut en entraver une autre, ce qui a été le cas avec les PlayPumps. Les pompes se voulaient une solution durable. Les réservoirs surélevés abritaient des panneaux d'affichage qui pouvaient générer des revenus publicitaires utilisés pour soutenir l'entretien des pompes, leur permettant de rester en service indéfiniment. Mais promouvoir la durabilité de cette manière a eu un effet négatif sur l'ampleur (l'impact des pompes) et l'équité (la distribution équitable d'eau potable aux communautés). Cela a incité à

installer des PlayPumps à des endroits attrayants pour les annonceurs, mais où on avait moins besoin de la pompe. Inversement, cette priorité a incité à éviter les endroits susceptibles de bénéficier de la pompe, mais peu attrayants pour les annonceurs. Considérée isolément, une meilleure durabilité est préférable. Cependant, lorsqu'on la combine avec l'équité, elle n'est pas « meilleure », car elle entraîne une distribution des pompes qui n'est pas jugée équitable. L'échelle optimale atteint un équilibre entre ce genre de compromis d'une manière que les parties prenantes approuvent.

Les manèges-pompes à eau sont une anecdote, mais les défis qu'ils illustrent ne sont pas uniques en leur genre. Le deuxième principe directeur vise à mettre au défi les innovateurs de se rappeler que les solutions aux problèmes environnementaux ou sociaux ont une échelle optimale, qui est rarement le maximum. Il y a des compromis dans la mise à l'échelle qui rendent l'envergure moyenne la plus désirable. Même si l'optimisation est un pilier de la mise à l'échelle, la démarche est complexe; des facteurs internes, comme l'ensemble des compétences individuelles, peuvent limiter la capacité de mise à l'échelle, alors que des facteurs externes, comme les ressources disponibles et le contexte politique ou sociologique, auront une influence sur les modalités de la mise à l'échelle.

Trois stratégies ont aidé les chercheurs soutenus par le CRDI à surmonter ces compromis et cette complexité. La présente section décrit chacune d'elles et illustre des façons de les envisager en pratique.

En premier lieu, l'optimalité exige d'aborder de façon stratégique l'ampleur de l'impact recherché et de la mesurer avec rigueur – les innovateurs doivent mettre en doute la logique « plus égale mieux » appliquée à la mise à l'échelle. En deuxième lieu, il faut examiner avec attention l'ensemble des impacts que crée l'innovation. En troisième lieu, l'optimisation de l'échelle est un concept holistique dans le cadre duquel les chercheurs doivent bien tenir compte de l'ampleur, de la variété, de l'équité et de la durabilité de leur travail.

Avec le premier principe directeur, nous avons suggéré qu'une justification, formée à partir de données probantes et de valeurs, doit constituer la base de toute tentative de mise à l'échelle. Avec l'optimisation de l'échelle, nous suggérons comment élaborer une réponse à cette justification. Ces deux principes – comme tous les autres – sont étroitement liés.

Plus n'est pas nécessairement mieux

Les innovateurs sociaux parlent souvent de leur désir de créer « plus d'impact » avec une mise à l'échelle. Il s'agit d'une expression de nature économique qui évoque l'intention de faire plus de bien pour les gens. Prise littéralement, par contre, elle reflète une vision trop étroite de l'impact, perçu comme quantitatif (nous pouvons en avoir plus ou moins), indifférenciable (nous n'avons pas à envisager le type, seulement la quantité) et fongible (nous pouvons contrer les impacts négatifs par une quantité égale d'impacts positifs). Même s'il s'agit d'une vision limitative, elle peut facilement teinter notre réflexion et influencer la façon dont nous faisons une mise à l'échelle. Elle peut nous inciter à en vouloir plus, alors que nous voulons en réalité faire mieux.

Établir des objectifs quantitatifs et qualitatifs, puis des mesures de réussite correspondantes

La compréhension de l'impact d'une optimisation de l'échelle va bien au-delà des données quantitatives réductionnistes comme le nombre de bénéficiaires servis ou affectés. D'autres objectifs, tels que l'amélioration de l'accessibilité à un programme pour des sous-populations particulièrement mal servies ou des gains de rentabilité, peuvent augmenter l'impact global de manière importante. Parallèlement, des objectifs qualitatifs liés à la satisfaction ou au sentiment d'appartenance permettent d'améliorer profondément la vie des gens. En substance, l'optimisation de l'échelle est un concept multidimensionnel qui nécessite un ensemble tout aussi nuancé de mesures de réussite.

On peut étayer la mise à l'échelle d'affirmations et d'objectifs percutants, mais ces affirmations sont généralement liées à un « comptage » des impacts. Ces déclarations de mission ou de vision peuvent être importantes et servir d'inspiration. Si on les utilise, il est cependant essentiel de les accompagner de mesures plus significatives. « Viser un millier de diplômés » ou « sauver des millions de vies » – même si l'image est audacieuse – peut susciter des concepts de mises à l'échelle peu utiles.

Un principe directeur portant sur l'échelle optimale nous rappelle le lien inséparable entre les aspects quantitatifs et qualitatifs de toute mesure

de notre choix. En effet, chaque fois que nous comptons pour établir une mesure quantitative, nous portons un jugement sur les paramètres qualitatifs qui définissent ce que nous comptons.

Par exemple, une intervention sous forme de bourses d'études peut permettre à mille étudiants d'obtenir un diplôme assorti de compétences particulières dans le marché du travail; toutefois, ce nombre nous indique seulement que mille personnes ont satisfait aux critères de diplomation dans leur établissement respectif. Il ne nous renseigne pas sur les conditions d'obtention du diplôme, sur la qualité de l'enseignement donné, ni sur la préparation de ces diplômés à poursuivre leurs études ou à travailler. Un modèle de mise à l'échelle qui ne prend en considération que l'objectif d'obtenir mille diplômés, sans envisager les fondements qualitatifs de cet objectif, pourrait ouvrir la voie à l'expansion d'un programme éducatif de piètre qualité – uniquement pour faire augmenter la diplomation. Dans ce cas, il est tout à fait plausible que le bénéfice pour la population soit plus grand si on agit très bien à petite échelle plutôt que d'agir moins bien à plus grande échelle. En résumé, les éléments qualitatifs et quantitatifs des impacts sont liés. Il faut ainsi soigneusement prendre en considération la manière dont nous définissons les impacts au moment de déterminer l'échelle optimale.

La détermination d'objectifs est une partie importante de toute entreprise sociale, et cela inclut la mise à l'échelle. Il en va de même pour la modification de nos objectifs en fonction de l'évolution des conditions internes et externes. Une augmentation inattendue du financement des bourses d'études due à l'arrivée d'un nouveau commanditaire, l'éclatement d'une crise politique ou une grève dans les universités peut changer complètement l'impact potentiel. Ce que nous considérons comme l'impact optimal doit évoluer en réponse à des changements dont nous pourrions avoir la maîtrise ou qui pourraient nous être complètement étrangers. Le quatrième principe directeur de l'évaluation dynamique traite en profondeur le concept de dynamisme.

L'approbation

La mise à l'échelle de l'impact nous oblige à penser en fonction de la promotion de l'intérêt commun, ce qui peut être un objectif difficile à

atteindre. D'abord, on peut se demander qui définit un « bon » ou un « meilleur » changement. Idéalement, toutes les parties prenantes devraient contribuer à sa définition d'une manière qui convienne à tous, un concept que nous appellerons l'approbation. Par cette approbation, on reconnaît qu'il y aura de l'incertitude quant au risque d'impact et on suggère que l'élargissement des perspectives pourrait fournir un outil pratique de compréhension de la complexité¹². Elle est étroitement liée au principe directeur de la justification.

Une façon d'évaluer l'approbation est de demander aux personnes concernées par l'innovation de définir ce qu'est un « bon » ou un « meilleur » changement. De ce point de vue, c'est à ce moment que commence une trajectoire de mise à l'échelle légitime, qui a des chances de succès. Cette démarche peut inclure une discussion transparente sur le changement « optimal ». Cela peut se faire de différentes manières, par exemple, par le vote matriciel, le classement du bien-être ou d'autres méthodes développées pour l'évaluation rurale participative¹³. Peu importe la méthode, elle doit révéler ce qui constitue une amélioration, fournir un moyen de rallier différents points de vue et donner aux parties prenantes un moyen de partager la prise de décision.

On peut aussi inclure les parties prenantes tout au long de la démarche d'innovation – une idée qui gagne du terrain, d'ailleurs, dans le domaine des innovations en santé. Par exemple, la recherche sur la mise en œuvre exige de plus en plus la participation des parties prenantes pour poser les questions initiales, tester les hypothèses de mise à l'échelle et décider de la manière de procéder à cette mise à l'échelle¹⁴. Le fait d'inclure les personnes concernées – comme les patients – aide les innovateurs à prendre des décisions fondées sur des valeurs, mais aussi à comprendre d'entrée de jeu l'ensemble des impacts éventuels d'une innovation.

Un autre élément général consiste à soutenir les parties prenantes ayant le plus grand intérêt (risque d'impacts positifs et négatifs) en leur demandant de diriger et d'orienter la démarche de mise à l'échelle. Il s'agit de mettre les bailleurs de fonds et les acteurs nécessaires à la mise en œuvre de la mise à l'échelle au service du groupe de parties prenantes concernées.

Bien entendu, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de garantir une large approbation. Chaque situation exige une approche adaptée.

Ce qui importe, c'est que l'échelle optimale gagne l'approbation des personnes qui en bénéficieront ou qui y perdront, et pas seulement de celles qui ont l'idée, l'argent ou le pouvoir de la développer.

L'ensemble des impacts

Comme bon nombre de ceux qui travaillent dans le domaine du développement, les innovateurs sociaux ont tendance à se concentrer sur les impacts positifs qu'ils veulent susciter. Ces impacts constituent les objectifs escomptés, et les innovateurs mettent à l'échelle leurs innovations en vue de les réaliser. Toute innovation peut cependant susciter de nombreux impacts outre ceux qui sont visés; les innovateurs sont responsables de tous ces impacts. C'est ce que nous appelons l'ensemble des impacts d'une innovation. Nous pouvons décrire un ensemble d'impacts à l'aide du modèle DIA (voir la figure 4.1). Le sigle DIA est une abréviation des aspects désirables, intentionnels et anticipés qui servent à catégoriser les impacts. La mise en correspondance minutieuse des impacts avec ces catégories peut faciliter l'approbation, la conception et le suivi d'un projet.

IMPACTS	ANTICIPÉS	IMPRÉVUS
DÉSIRABLES	 escomptés à éviter	valeur cachée
INDÉSIRABLES	inacceptables	préjudice caché

Figure 4.1 Le modèle DIA des impacts (désirables, intentionnels et anticipés)

Les impacts anticipés ou imprévus. Les parties prenantes sont en mesure de prévoir certains impacts potentiels avant la mise à l'échelle d'une innovation, mais pas tous. Cela suscite de l'incertitude quant à la réussite d'une innovation, car l'innovation peut créer une valeur ou un préjudice qui n'est pas évident. En réaction, les innovateurs doivent relever le défi d'anticiper le plus grand nombre possible d'impacts éventuels. La meilleure façon d'y arriver, c'est de faire participer les personnes qui sont ou seront touchées par l'innovation aux étapes de la planification et de la prise de décision. L'incertitude sera alors moins grande.

Les impacts désirables ou indésirables. Les parties prenantes peuvent avoir des opinions différentes sur ce qui constitue un impact désirable ou non. À moins de comprendre la diversité des points de vue des parties prenantes, les innovateurs et les bailleurs de fonds peuvent sans le vouloir promouvoir la vision de la réussite d'un groupe plutôt que celle d'un autre. Pour favoriser la réussite de tous, les innovateurs ont encore une fois intérêt à faire participer les parties prenantes autant à la planification qu'à la prise de décision.

Les impacts escomptés. Les parties prenantes estiment que certains impacts sont plus importants que d'autres. Pour qu'elle soit réussie, une innovation doit créer les impacts que ces personnes jugent les plus désirables et éviter les impacts qu'elles jugent les plus indésirables. Les impacts à créer et les impacts à éviter forment ensemble les impacts escomptés de l'innovation.

Une vision globale de l'échelle optimale

La recherche et l'innovation peuvent entraîner une série d'impacts. La mise à l'échelle modifie cet ensemble d'impacts. Un ensemble d'impacts peut changer de plusieurs façons. Quatre d'entre elles sont liées à l'ampleur, à la variété, à la durabilité et à l'équité. La prise en compte de ces quatre aspects de l'impact favorise une vision qui englobe l'espace, le temps et les éléments d'un problème. La figure 4.2 montre la nature multidimensionnelle de l'échelle optimale. Cette vision globale de l'impact est utile pour préciser un cadre logique, une théorie du changement, un plan d'affaires ou tout autre outil de planification pertinent.

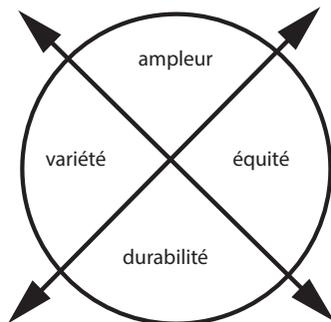


Figure 4.2 Une vue globale de l'optimisation de l'échelle

L'ampleur a tendance à attirer le plus d'attention. L'ampleur d'un ensemble d'impacts augmente quand plus de gens sont affectés, qu'ils le sont davantage, que les impacts touchent une plus grande région géographique et que les gens accordent une grande importance aux impacts qu'ils ont vécus.

La variété décrit la diversité des impacts produits par une innovation, les niveaux auxquels l'impact est produit (individuel, communautaire et sociétal), et le nombre de façons différentes par lesquelles l'innovation produit le même impact. La variété porte sur ce qui constitue l'ensemble des impacts.

La durabilité aborde l'aspect du temps. Elle est liée à la durée pendant laquelle l'impact persiste, au temps pendant lequel on peut soutenir un effort pour créer un impact et au temps nécessaire pour que des forces compensatoires (résistance aux antibiotiques, forces du marché et normes sociales) rendent l'innovation inefficace.

L'équité est une question de justice. Elle dépend de la manière dont la répartition des impacts diminue, reflète ou augmente les inégalités dans une société, et de la manière dont les avantages et les inconvénients sont répartis entre les groupes.

La plupart du temps, il est impossible de mettre à l'échelle une innovation d'une façon qui améliore les impacts dans chacun de ces quatre aspects. Au fur et à mesure de la mise à l'échelle d'une innovation, l'ensemble des impacts évolue, ce qui change par la suite les compromis qui

se présentent aux innovateurs. La mise à l'échelle optimale est le point d'équilibre entre l'ampleur, la variabilité, la durabilité et l'équité des impacts qui permet d'obtenir l'approbation.

Conclusions

Plus n'est pas nécessairement mieux. Même si l'on a bien justifié la décision de mettre à l'échelle, une mise à l'échelle judicieuse exige quand même des délibérations. Pour ce faire, les acteurs de la mise à l'échelle doivent retenir des critères de quantité et de qualité; les mesures servant à juger des progrès, des échecs et des réussites doivent faire l'objet d'une large approbation. Petite et belle ou grande et imparfaite – ces deux types de mises à l'échelle peuvent être optimales selon les circonstances.

Il faut articuler et évaluer l'ensemble des impacts que provoque une mise à l'échelle. Il est rare que la mise à l'échelle ne suscite que «l'impact» déclaré comme résultat final dans un cadre ou un modèle logique. La démarche de mise à l'échelle génère un ensemble d'impacts qui présenteront un mélange d'avantages et d'inconvénients – escomptés et imprévus – pour les parties prenantes. Viser l'envergure optimale incite les personnes qui participent à une démarche de mise à l'échelle à envisager l'intégralité des changements que celle-ci peut produire, soit les changements escomptés, imprévus, désirables et indésirables.

L'échelle optimale est globale. Le fait de penser aux quatre aspects de l'impact (ampleur, variété, durabilité et équité) favorise un état d'esprit qui englobe l'espace, le temps et les détails d'un problème. L'échelle optimale nécessite la détermination et la prise en considération de ces composantes et des compromis qu'elle peut induire.

CHAPITRE 5

Troisième principe directeur : la coordination

La mise à l'échelle pour le bien commun repose sur un ensemble dynamique de relations. La coordination favorise la conception, la mobilisation et l'adaptation au sein de ce système.

- La mise à l'échelle se déroule dans des systèmes complexes.
- La complexité exige un processus de mise à l'échelle souple.
- La coordination relie un ensemble évolutif d'acteurs dans le processus de la mise à l'échelle.

Les concepts clés

Système de mise à l'échelle : Contexte dans lequel une innovation est mise à l'échelle; il se définit par les personnes, les lieux et les choses que le processus de mise à l'échelle touche.

Processus de la mise à l'échelle : On parle aussi de démarche ou de trajectoire. Le terme désigne un ensemble souple d'étapes qui font évoluer une innovation vers des résultats à une échelle optimale.

Ensemble évolutif d'acteurs : Personnes et organisations responsables de mettre en œuvre une partie du processus de mise à l'échelle et d'assurer l'entrée et la sortie d'autres acteurs dans le déroulement en fonction des besoins.

Approche par portefeuille : Moyen stratégique de coordination de multiples innovations pour en optimiser l'impact et l'opportunité.

* * *

La plupart du temps, un chercheur, un innovateur, une organisation ou un autre acteur ne peut pas améliorer seul un problème social ou environnemental, quelle que soit l'audace de son objectif de mise à l'échelle. La mise à l'échelle qui vise l'impact dépend d'un grand nombre d'acteurs. Il peut s'agir de partenaires qui travaillent en collaboration, de parties rivales qui se motivent les unes les autres de manière concurrentielle ou de parties prenantes qui défendent collectivement leurs intérêts. Ces personnes auront une gamme d'intérêts et de valeurs et pourront être motivées par un mélange d'objectifs altruistes et égoïstes. Ce réseau désordonné d'acteurs pose des défis qu'il est possible de surmonter en se concentrant sur la manière de « coordonner » l'effort de mise à l'échelle, ce qui englobe plus que ce que le mot laisse entendre d'emblée.

Le principe directeur de coordination repose sur un modèle de mise à l'échelle en tant que système doté de points de levier qui peuvent servir à influencer la manière dont la mise à l'échelle se déroule. Les innovateurs (ou ceux qui sont en mesure de participer à l'orientation du déroulement d'une mise à l'échelle)¹⁵ obtiennent de l'influence en aidant leur innovation à franchir des étapes de développement souples tout en assumant leur responsabilité envers les personnes, les choses et les endroits interconnectés qui en sont touchés. Lorsqu'ils réussissent, les innovateurs coordonnent les actions de divers acteurs ayant des intérêts et points de vue multiples de manière à équilibrer les intérêts privés et le bien commun.

Le déroulement de la mise à l'échelle évolue nécessairement au cas par cas. Nous avons toutefois appris que l'attention portée aux facteurs de coordination facilite de fait les impacts à une échelle optimale.

Le Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail en est un exemple. Il s'agit d'un partenariat entre le CRDI, la Fondation Bill et Melinda Gates et Affaires mondiales Canada pour élaborer, produire et commercialiser des vaccins novateurs contre des maladies qui touchent le bétail en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud et du Sud-Est¹⁶. Le Fonds coordonne la collaboration entre divers acteurs qui cernent les besoins locaux, mettent au point des vaccins pertinents et élargissent l'impact par l'adoption et la mise en œuvre. Dans une approche dirigée comme celle-ci, c'est l'innovation qui est aux commandes. Dans le langage courant des organismes subventionnaires, on appelle souvent « impact collectif » ce genre de coordination dirigée¹⁷.

Contrairement à de nombreux exemples d'impact collectif, l'élaboration et la mise à l'échelle de vaccins pour le bétail exigent de coordonner l'arrivée et le départ de divers collaborateurs à différentes étapes de la mise à l'échelle. Les chercheurs qui travaillent en laboratoire à la découverte de candidats-vaccins, par exemple, sont rarement ceux qui font les essais d'efficacité en inoculant les vaccins à des animaux. De plus, les chercheurs ne seront probablement pas responsables de la commercialisation et de la distribution des vaccins aux éleveurs. Les acteurs impliqués dans la mise à l'échelle de l'impact peuvent changer au fur et à mesure de son déroulement, ce qui exige un plan intégrant l'anticipation, la réaction et la facilitation.

Une autre approche consisterait à ne pas diriger la coordination. La coordination non dirigée suppose un travail concerté pour le développement de systèmes organiques – comme des réseaux, des marchés et des professions – dans lesquels les efforts indépendants de nombreux acteurs s'organisent de soi. Dans ce modèle, le leadership est moins centralisé et directif. C'est un moyen intéressant d'aborder les problèmes structurels et systémiques qui exigent de multiples innovations sur des périodes prolongées. C'est aussi une façon d'inviter les personnes concernées à contribuer à la résolution des problèmes dans des conditions qui correspondent à leurs points de vue, leurs souhaits et leurs capacités¹⁸. La CoE-SA (Community of Evaluators South Asia), une organisation professionnelle régionale, est un exemple percutant de cette approche. Elle a aidé à mettre au point des systèmes d'évaluation des gouvernements, universités, ONG et entreprises privées dans huit pays sud-asiatiques. Son travail a contribué à améliorer les entreprises sociales au Bangladesh,

les programmes sanitaires en Inde, la mesure du bonheur national brut au Bhoutan, et obtenu bien d'autres résultats positifs. Cette communauté d'évaluateurs n'avait pas planifié ces résultats au départ, et ses bailleurs de fonds non plus. Ces résultats découlent plutôt d'interactions non dirigées entre les membres du système organique.

Comme l'illustrent les exemples du Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail et de la CoE-SA, la coordination peut amplifier de diverses façons l'impact, la responsabilisation et l'influence. Dans les sections suivantes du présent chapitre, nous allons aborder la manière dont les systèmes, un ensemble évolutif d'acteurs et le déroulement de la mise à l'échelle peuvent tirer profit de la coordination. Nous proposons aussi quelques modèles conceptuels comme points de départ à l'action.

Le système de mise à l'échelle

La complexité embrouille la cause et l'effet. Bien des gens perçoivent la complexité comme un défi qu'il faut résoudre. Dans certains cas, cette approche se justifie. Elle représente toutefois une vision réductrice de la pensée, de l'innovation et de la mise à l'échelle. Elle peut simplifier, mais elle limitera aussi la connaissance du milieu de la mise à l'échelle et nuira aux efforts. Comme vous le constaterez dans les cinq études de cas présentées dans ce livre, la complexité est un élément inséparable du développement. L'accepter, plutôt que de l'ignorer, est une façon plus réaliste d'aller de l'avant. Nous soutenons qu'accepter la complexité peut aussi être une opportunité. La présente section décrit un moyen de modéliser un contexte de mise à l'échelle appelé système de mise à l'échelle.

D'entrée de jeu, nous devons reconnaître la diversité des personnes, lieux et choses qui influencent la mise à l'échelle ou qui en sont affectés. Nous pourrions être tentés de nous concentrer uniquement sur les personnes. Les bailleurs de fonds, les organisations de mise en œuvre, les investisseurs, les innovateurs et les parties prenantes sont les personnes qui accordent de l'importance (ou non) aux impacts créés par une innovation et, à des degrés divers, qui ont pouvoir et autorité sur le déroulement de la mise à l'échelle. Cependant, les innovations changent aussi les lieux, qu'ils soient naturels ou construits. Pensons, par exemple, aux effets sur l'écologie de la mise à l'échelle de projets agricoles par l'expansion des terres agricoles, à la culture d'une certaine céréale ou d'un certain légume

plutôt que d'autres, ou aux effets sur la chaîne alimentaire humaine de l'arrivée de vaccins pour le bétail qui augmente la productivité agricole. En outre, la mise à l'échelle dépend de multiples éléments distincts, implicites ou explicites – des éléments, comme les institutions, la culture, les normes sociales et même les idées. Pour élargir son regard, il peut être utile d'imaginer que les lieux et les choses s'intéressent à la façon dont ils sont affectés et à leur capacité de réagir. Comment un écosystème forestier réagirait-il à une gestion qui en préserverait la majeure partie, mais qui en sacrifierait certaines zones pour assurer des revenus aux humains qui y habitent? Quels souhaits ferait une culture si une innovation était susceptible de la changer? Cela ne veut pas dire que les lieux et les choses sont capables de penser, de ressentir des émotions ou d'agir, mais plutôt que les réponses à ces questions, qui doivent provenir de diverses parties prenantes, aident à révéler ce qui est valorisé et nous rappellent de garder l'ensemble complet des impacts dans notre champ de vision.

Ensuite, nous devons accepter que les personnes, les lieux et les choses qui se trouvent dans un système de mise à l'échelle existent pour leurs propres raisons. Ce sont rarement les agents d'une démarche de mise à l'échelle, tant qu'ils ne sont pas mobilisés ou affectés. Dès lors, ils peuvent s'insérer dans le système de mise à l'échelle de façons diverses – comme initiateurs, catalyseurs, concurrents ou éléments concernés. Ces rôles ne sont pas mutuellement exclusifs, de sorte que les personnes, les lieux et les choses peuvent fonctionner de plus d'une façon.

Les initiateurs permettent d'amorcer la mise à l'échelle : innovateurs, bailleurs de fonds, experts, autorisations, savoir-faire, communauté consentante, terrain doté d'un ensemble particulier de caractéristiques, acceptation culturelle. Plus que des intrants, c'est un agencement complexe d'éléments qui doivent être en place pour qu'un changement d'échelle puisse s'amorcer.

Les catalyseurs sont les personnes, les lieux et les choses qui, ensemble, facilitent la mise à l'échelle. Il peut s'agir de fournisseurs de services, de professionnels, de responsables politiques, de distributeurs, d'une usine, d'une collectivité ou d'agences gouvernementales. Dans un contexte industriel, les catalyseurs sont ceux qui construisent une nouvelle usine ou qui forment les travailleurs à adopter un nouveau procédé de fabrication. Ils peuvent s'engager dans presque n'importe quel type d'activités, de l'adoption d'une loi à la distribution d'un fertilisant.

Les concurrents sont les personnes, les lieux et les choses qui ensemble proposent une meilleure solution de rechange à la mise à l'échelle de l'innovation. Dans un contexte commercial, la concurrence comprend les entreprises concurrentes et les produits de substitution.

Dans le cadre d'une mise à l'échelle de l'impact pour le bien commun, les concurrents peuvent jouer une grande diversité de rôles, et il ne faut pas les négliger. Un terrain vague peut concurrencer une latrine novatrice conçue pour les milieux ruraux. Les relations entre agriculteurs, habitudes et terres qui rendent attrayantes certaines pratiques agricoles, peuvent entrer en concurrence avec les efforts visant à introduire une politique innovante. Les idées des chercheurs, des institutions et des innovateurs peuvent s'opposer dans le cadre d'un débat scientifique entre collaborateurs. Pour les innovateurs qui veulent faire une mise à l'échelle de l'impact, il peut être difficile de reconnaître quand il est dans l'intérêt public de céder aux concurrents.

Les parties affectées sont celles qui « vivent » la mise à l'échelle, ses résultats positifs et ses résultats négatifs et qui ont le plus de contrôle sur le résultat ultime de tout effort de mise à l'échelle. Il peut s'agir de personnes, de lieux ou de choses.

La figure 5.1 présente un schéma des interconnexions entre les éléments du système de mise à l'échelle décrits ci-dessus.

Les personnes, les lieux et les choses qui ont un impact ou qui sont touchés par une innovation sont tous des éléments d'un réseau interconnecté. Tous les impacts ne sont pas prévus, et certains sont difficiles à mesurer, de sorte qu'il est parfois difficile de recenser certaines des parties affectées, à moins que les innovateurs ne les cherchent. C'est une des fonctions possibles de la coordination. Les innovateurs ont une responsabilité particulière envers ce groupe et le devoir de les inclure dans la prise de décision et l'évaluation des progrès.

L'élément au cœur du modèle de mise à l'échelle est le déroulement de la mise à l'échelle qui interagit avec les personnes, les lieux et les choses qui jouent les quatre rôles. La mesure dans laquelle ces éléments influencent le déroulement ou sont influencés par celui-ci dépend du pouvoir qu'ils ont au sein du système. La répartition du pouvoir dans le système peut servir ou non le bien commun. La coordination de la mise à l'échelle a pour but d'articuler ce pouvoir autour d'un objectif, créant un impact d'envergure optimale. Ce rôle de coordination peut s'accomplir

directement par la gestion du déroulement de la mise à l'échelle ou par la création d'un milieu favorable dans lequel le déroulement se produit sans être dirigé. La représentation schématique du système de mise à l'échelle peut servir dans les deux cas.

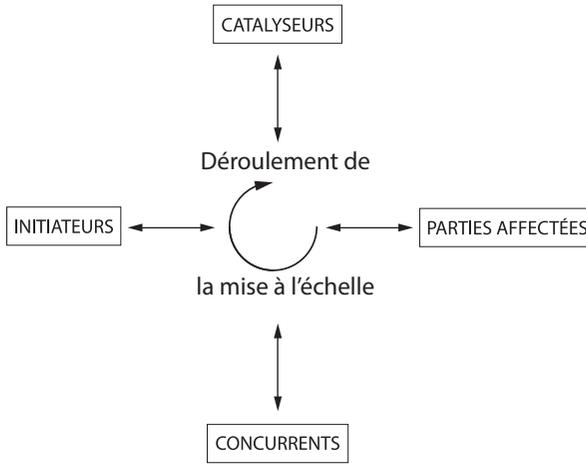


Figure 5.1 Le système de mise à l'échelle

Avant tout, les efforts de coordination doivent être souples. Les innovations ont parfois des impacts imprévus et ne produisent pas les résultats escomptés. À mesure que les impacts s'enracinent, les parties prenantes peuvent commencer à les apprécier davantage ou moins. La souplesse et l'ouverture au changement forment la clé de la *coordination*. Passons maintenant à ce sujet.

La coordination d'un processus de mise à l'échelle

La mise à l'échelle s'organise de bien des façons. Commençons par une simple séquence de trois étapes reprenant une conception populaire de la mise à l'échelle (figure 5.2).

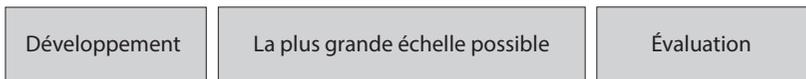


Figure 5.2 Une approche simplifiée de la mise à l'échelle en trois étapes

Le déroulement commence par le développement d'une innovation; ensuite, on s'efforce de distribuer l'innovation à la plus grande échelle possible; enfin, on évalue l'impact de l'innovation. Une entreprise commerciale visant à faire adopter un produit à ses clients peut suivre un tel déroulement si elle est en concurrence avec d'autres entreprises qui se battent pour mettre leurs propres produits de rechange sur le marché. Il ne s'agit pas d'un modèle exclusif au secteur privé. Souvent, une politique publique gouvernementale motivée par des idéaux politiques et des promesses à la population peut se déployer ainsi. Ce n'est toutefois pas le déroulement qui convient à la plupart des mises à l'échelle fondées sur la recherche. C'est trop simple, et l'évaluation arrive trop tard pour susciter un impact d'envergure optimale. Nous proposons dans la présente section au moins sept façons d'améliorer cette approche de base. Cette description illustre comment les innovateurs et les chercheurs peuvent organiser le déroulement d'une mise à l'échelle à étapes souples.

Commencer tôt l'évaluation. Selon une fausse idée courante, l'évaluation doit se faire à la fin de la démarche de mise à l'échelle, comme dans le cycle typique « planifier-agir-évaluer ». L'innovation dans le Sud qui a eu un impact public montre qu'il n'en est rien (voir le principe directeur de l'évaluation dynamique). L'évaluation peut jouer un rôle essentiel avant, pendant et après chaque étape du déroulement de la mise à l'échelle. Si nous nous limitons à une séquence d'étapes et que nous devons placer l'évaluation à un seul endroit, c'est de préférence après le développement. En effet, cela nous permettra de vérifier l'efficacité de l'innovation avant de passer à sa mise à l'échelle. C'est l'approche sous-jacente à la mise en œuvre par « essai pilote ».

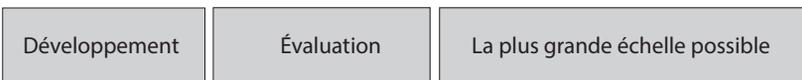


Figure 5.3 L'approche de la mise à l'échelle par « essai pilote »

Assurer un chevauchement des étapes. En réalité, les étapes du déroulement d'une mise à l'échelle peuvent avoir lieu simultanément (voir la figure 5.4). Dans ce cas, l'évaluation devient le ciment qui tient les étapes ensemble. Pendant la mise au point de l'innovation, l'évaluation peut

aider les innovateurs à répondre à des questions relatives aux preuves et aux valeurs sous-jacentes à la justification d'une mise à l'échelle, telles que « Quelles sont les meilleures idées? » et « Quels sont les impacts éventuels qui reflètent les priorités des parties prenantes? ». Une fois l'innovation développée, l'évaluation peut aider les innovateurs à répondre à la question essentielle : « Quelle est l'efficacité de l'innovation? » avant de la mettre à l'échelle. Pendant la mise à l'échelle de l'innovation, l'évaluation peut porter sur des questions comme les suivantes : « Quels sont les impacts de l'innovation? », « En quoi la mise à l'échelle les a-t-elle modifiés? » et « Les impacts ont-ils de l'importance pour les personnes concernées? ». La réponse à des questions évaluatives comme celles-ci aide les innovateurs à gérer la démarche.

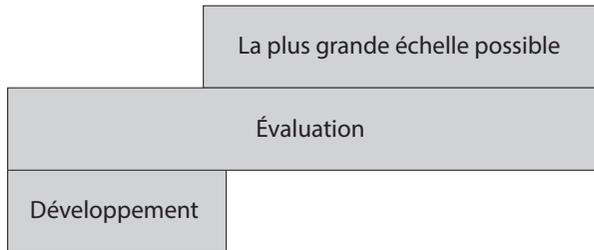


Figure 5.4 L'évaluation pour assurer une envergure optimale de mise à l'échelle de l'innovation

Conclure en optant pour une échelle optimale. Plutôt que de gérer la mise à l'échelle pour obtenir des impacts de la plus grande envergure possible (plus, c'est mieux), on peut gérer la mise à l'échelle pour produire des impacts à une envergure optimale (mieux, c'est mieux). L'impact est optimal à l'atteinte d'un équilibre entre les intérêts, les valeurs, les besoins et les ressources que les parties prenantes approuvent. L'impact optimal résulte souvent de l'application universelle d'une innovation (comme c'est le cas pour de nombreuses politiques gouvernementales), de sa distribution à grande échelle (comme c'est souvent le cas pour les vaccins) ou de sa répartition sélective (comme c'est le cas pour les programmes de formation spécialisée) (voir la figure 5.5).

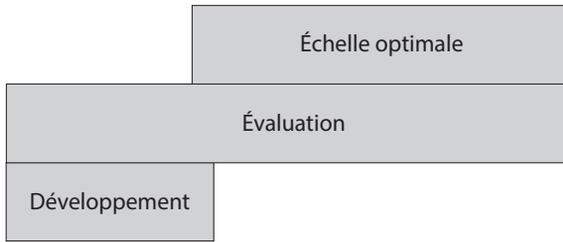


Figure 5.5 Une gestion de la mise à l'échelle pour un impact d'envergure optimale

Établir des critères de départ. Pour bien des projets sociaux et environnementaux dans le monde, il n'y a que peu de contraintes à la présentation d'une innovation au public et à sa mise à l'échelle. Par exemple, un enseignant peut mettre au point un programme de mathématique et le mettre en ligne sans preuve que le programme aide les enfants à apprendre. Des fabricants de cuisinières vendront leurs produits avec la promesse de réduire la pollution de l'air intérieur et d'améliorer la santé sans fournir trop de preuves fiables. Il revient à ceux qui amorcent une démarche de mise à l'échelle de développer des critères justifiant celle-ci, de sorte que la mise à l'échelle dépend des critères que les innovateurs et les parties prenantes élaborent ensemble. Il y a une certaine souplesse dans le choix de ces critères, mais il serait judicieux d'en inclure deux : une façon de déterminer les impacts qui sont importants pour tel ou tel groupe de parties prenantes et les preuves que l'impact est approprié au stade de développement de l'innovation (voir la figure 5.6).

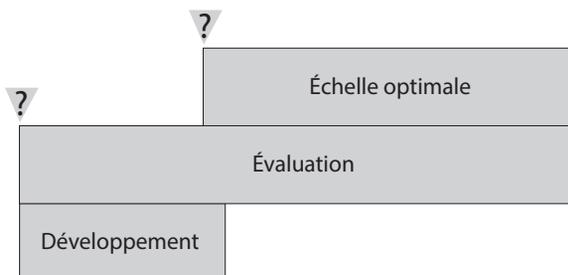


Figure 5.6 La formulation de critères justifiant la mise à l'échelle et la recherche de preuves que l'impact convient au stade de développement d'une innovation

Jalonner le déroulement de la mise à l'échelle. On peut envisager le déroulement d'une mise à l'échelle comme un ensemble d'étapes très larges comprenant de nombreuses activités ou comme la suite de toutes les activités qui en font partie (voir la figure 5.7). Il est parfois préférable de fournir une représentation schématique de la démarche, par exemple lors d'un exercice de vulgarisation. Toutefois, il importe que les personnes étroitement liées à la mise à l'échelle en soi en comprennent le déroulement plus en détail. Une stratégie consiste à diviser le déroulement en jalons axés sur des objectifs. En les orientant vers des objectifs, les innovateurs peuvent gérer le déroulement du processus vers des résultats, tout en prêtant attention aux preuves et aux valeurs qui ont justifié la mise à l'échelle. Les objectifs renverront à l'apprentissage, à l'efficacité, aux coûts ou à l'alignement des intérêts. Ils ne doivent pas nécessairement être liés au rendement ni suivre un modèle de gestion par objectif. Au contraire, le fait d'avoir des objectifs permet aux innovateurs d'élaborer des critères de départ qui sont clairs et de recourir stratégiquement aux évaluations à divers points de la démarche de mise à l'échelle pour obtenir des données probantes relatives au respect ou au non-respect des critères.

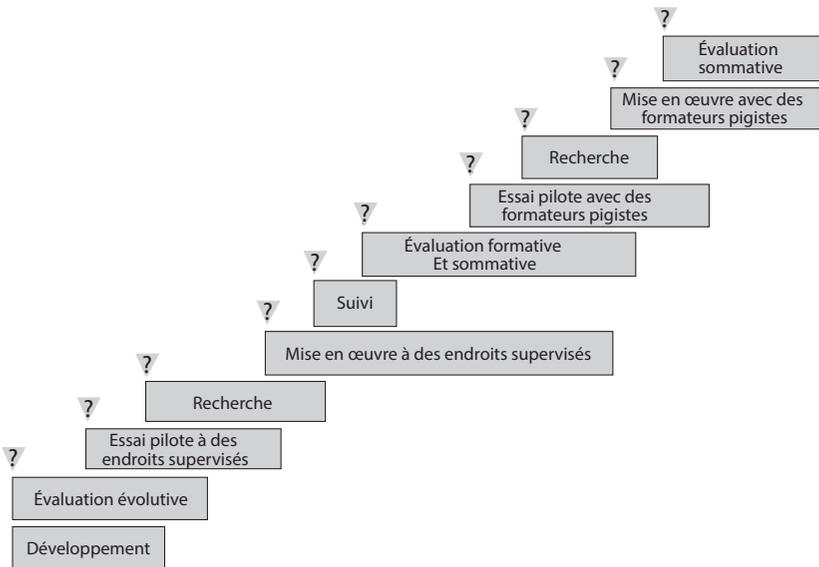


Figure 5.7 Des objectifs jalonnés pour évaluer l'atteinte des critères

Répéter, revenir en arrière ou arrêter, au besoin. Mettre à l'échelle en fonction de l'impact exige une patience difficile à justifier, dans de nombreux contextes. Les investisseurs peuvent faire pression sur les innovateurs pour que la mise à l'échelle se fasse rapidement afin de maximiser le rendement de leur investissement. Les philanthropes et les agences gouvernementales disposent parfois d'un temps limité pour répondre à un besoin (qui n'est pas nécessairement celui d'un bénéficiaire, mais plutôt l'objectif lié au pouvoir ou à la politique). Les universitaires peuvent vouloir prétendre qu'ils ont été les premiers à mettre au point une innovation dans un champ d'études. La patience, plus que l'argent, est dans certains cas une denrée rare en situation de mise à l'échelle. Parfois, cependant, la prochaine étape de la mise à l'échelle n'est pas prête à commencer. Il n'y a peut-être pas assez de preuves pour évaluer si les critères de départ ont été satisfaits; dans un tel cas, les innovateurs pourraient vouloir prolonger une étape donnée et en apprendre le plus possible. Les preuves suggèrent peut-être que l'innovation n'atteindra pas ses objectifs; les innovateurs pourraient alors vouloir revenir à une étape antérieure ou mettre fin à la mise à l'échelle. Si les critères de départ reflètent les intérêts, les préoccupations et les valeurs de toutes les parties affectées, il y a moins de risque que l'innovation progresse trop vite pour répondre aux besoins d'un groupe plutôt qu'à ceux d'un autre.

Rester souple. Innovateurs et parties prenantes apprennent tout au long de la démarche de mise à l'échelle. En même temps, ils changent, tout comme les contextes dans lesquels ils travaillent. Ce qui peut sembler raisonnable au départ peut ne plus l'être ultérieurement. Comme on l'a mentionné au point précédent, ceux qui mettent une innovation à l'échelle doivent rester prêts à modifier leur démarche, leurs objectifs et leur innovation en réponse à ce que suggèrent les personnes, les lieux et les choses qui participent au système de mise à l'échelle. Parfois, cela signifie une expansion et une croissance rapides, parfois, un arrêt. La souplesse est fondamentale.

Un ensemble évolutif d'acteurs

Au cœur du système de mise à l'échelle, il y a une démarche souple. Des critères spécifiques servent à déterminer l'amorce ou non des étapes subséquentes, et la modification des étapes à la lumière de nouvelles données d'évaluation. Pour obtenir un impact d'envergure optimale, le déroulement se gère en partenariat avec les parties prenantes. Ceux qui gèrent la démarche assument la responsabilité de la mise en œuvre des diverses parties et veillent à ce que d'autres acteurs s'intègrent à la démarche ou la quittent selon les besoins.

Chaque étape de la démarche de mise à l'échelle nécessite une expertise, des ressources et un capital social différents. Le même ensemble de personnes et d'organisations collaborant avec succès à un stade donné peut ne pas former la bonne combinaison aux stades suivants. Les chercheurs de laboratoire ne sont généralement pas les personnes qui dirigent la distribution mondiale d'un médicament. Un groupe de réflexion capable d'élaborer une politique économique innovante est rarement l'entité appropriée pour la mettre en œuvre. En conséquence, une des caractéristiques du déroulement de la mise à l'échelle est que ceux qui participent – et qui dirigent – ce déroulement changent avec l'échelle. Il importe donc de prévoir quelles organisations et quels individus intégrer à la démarche pour amorcer les étapes suivantes (initiateurs) et pour les mettre en œuvre (catalyseurs). S'ils ne font pas partie de l'ensemble des acteurs actuels, ceux qui dirigent le déroulement ont la responsabilité de les recruter et de les mettre en relation avec l'ensemble des acteurs actuels.

Une autre responsabilité de ceux qui dirigent la démarche est de choisir les réactions à la concurrence. Comme les innovateurs sociaux travaillent souvent dans un cadre non commercial ou semi-commercial, les innovations concurrentes ne constituent pas nécessairement une menace. Elles peuvent susciter des occasions de collaboration et un plus grand impact. Deux laboratoires de recherche universitaire qui travaillent à la mise au point de vaccins différents pour la même maladie, par exemple, peuvent mettre en commun leurs données et leur expertise afin de trouver la solution la plus efficace. Par ailleurs, une société pharmaceutique privée travaillant sur un vaccin semblable pourrait ne pas le faire, d'où l'importance de se concentrer sur l'objectif d'impact à une échelle optimale.

La coordination de multiples innovations : une approche par portefeuille

Jusqu'à présent, nous avons envisagé le recours à une démarche souple de mise à l'échelle visant un impact d'envergure optimale par la direction d'un système de mise à l'échelle et d'un ensemble évolutif d'acteurs. Pour beaucoup, le besoin de coordination est amplifié par le défi que représente la mise à l'échelle de multiples innovations. Il faut pourtant y voir une bonne chose. Malgré le défi de gestion, la coordination de la mise à l'échelle de multiples innovations est riche en possibilités. Elle peut stimuler un plus grand avantage global par la synergie des efforts autour d'un bien commun. Elle peut aussi contribuer à une démarche longitudinale de développement qui peut s'étaler sur des années, des décennies ou plus longtemps – pourvu qu'un ensemble évolutif d'acteurs y participe.

Les bailleurs de fonds forment un groupe que le défi de la coordination de multiples innovations concernera tout particulièrement. Pour ce groupe, une « approche par portefeuille » à la sélection de projets et de programmes d'innovation représente une grande opportunité. Pour réussir, la coordination est essentielle. Nous suggérons une représentation schématique qu'on peut adapter pour aider à la clarté.

L'approche par portefeuille met en avant quatre stratégies générales de mise à l'échelle (voir la figure 5.8). Elles déterminent des quadrants utiles à l'élaboration d'une stratégie de syndication¹⁹.

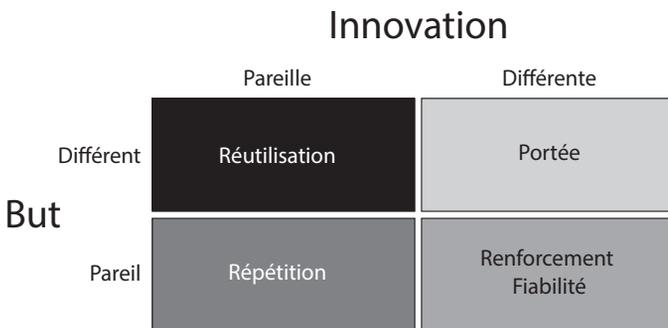


Figure 5.8 L'approche par portefeuille dans la coordination de multiples innovations

Dans les quatre quadrants, il y a diverses stratégies de mise à l'échelle. La plus connue est sans doute celle de l'innovateur qui met à l'échelle à répétition la même innovation dans le même but. Lorsqu'on réitère la mise à l'échelle dans un même contexte, on parle de répétition; lorsqu'on la réalise dans des contextes différents (géographiques, disciplinaires, sectoriels ou autres), on parle de réplique.

Une autre approche consiste à se servir de la même innovation pour atteindre des objectifs différents ou supplémentaires. C'est la réutilisation. Pensons par exemple à un programme scolaire innovant qui ajoute l'emploi à son objectif courant de réussite scolaire.

La troisième stratégie consiste à utiliser différentes innovations pour atteindre les mêmes objectifs. On pourrait chercher à augmenter les chances d'atteindre l'impact, ce qu'on appelle la fiabilité, ou à augmenter l'ampleur ou la qualité de l'impact, ce qu'on appelle le renforcement. Les programmes WASH en sont un exemple : ils abordent simultanément les problèmes liés à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène de différentes manières dans le but commun d'améliorer la santé.

Finalement, on peut promouvoir des innovations différentes pour produire des impacts différents; dans ce cas, leur intérêt s'articule autour de leur portée ou de leur envergure. Il s'agit d'une stratégie courante lorsqu'on s'intéresse à la qualité de vie dans un contexte particulier. Par exemple, une organisation communautaire peut mettre simultanément à l'échelle des innovations en matière d'éducation, d'emploi et de santé afin d'améliorer globalement la vie dans la collectivité.

Il est possible d'envisager l'ensemble des innovations de chacune des quatre stratégies comme un portefeuille élaboré intentionnellement pour atteindre des objectifs précis. Les innovateurs peuvent voir les quadrants comme des domaines où chercher un effet de levier pour contribuer à un système d'innovations plutôt que de le réinventer ou d'agir en solo. Les bailleurs de fonds ou les gestionnaires peuvent se servir de l'outil de représentation schématique pour susciter une synergie entre les projets et les activités et pour planifier les mesures à venir. L'approche par portefeuille dans la coordination de multiples innovations peut aussi constituer un moyen d'assurer la transparence et de planifier la mobilisation des parties prenantes. Pour les bailleurs de fonds tout particulièrement, il s'agit

d'un moyen important d'ajouter de la valeur aux efforts visant à améliorer notre façon de mettre à l'échelle l'impact de la recherche et de l'innovation dans l'intérêt commun²⁰.

Conclusions

La coordination ne se limite pas aux partenariats. Une mise à l'échelle coordonnée tient compte des parties prenantes, des acteurs, des systèmes et des démarches de mise à l'échelle.

La mise à l'échelle se fait au sein de systèmes complexes. Le système de mise à l'échelle est le cadre dans lequel celle-ci se fait. Au centre du système se trouve le déroulement de la mise à l'échelle qui affecte diverses parties prenantes (personnes, lieux et choses) et qui est affecté par elles. Les parties prenantes jouent divers rôles, qui ne s'excluent pas mutuellement. Les initiateurs permettent de passer à une étape ultérieure de la démarche de mise à l'échelle. Les catalyseurs mettent en œuvre ou soutiennent une ou plusieurs étapes de cette dernière. Les concurrents offrent des solutions de rechange qui peuvent être pires ou meilleures. Et les parties concernées sont les personnes ou les éléments affectés par la mise à l'échelle de l'innovation.

La complexité exige un déroulement souple de la mise à l'échelle. Le déroulement de la mise à l'échelle est formé d'actions qui se chevauchent. L'instauration d'actions ultérieures est subordonnée au respect de critères de départ élaborés en collaboration. L'organisation et la nature des actions dépendent des apprentissages résultant de l'évaluation au cours de la démarche. Par conséquent, le déroulement de la mise à l'échelle doit rester souple.

La coordination relie un ensemble évolutif d'acteurs au déroulement de la mise à l'échelle. Les personnes engagées dans un processus de mise à l'échelle changent au cours du processus. Des compétences, des ressources et des capacités différentes sont requises à chaque étape de la démarche. Les personnes qui dirigent le déroulement doivent recruter d'autres personnes au besoin et les mettre en lien avec l'ensemble des acteurs courants.

Une approche par portefeuille regroupe les innovations pour exercer un meilleur impact à l'échelle. Il est rare qu'une innovation apporte à elle seule de grands changements. Le plus souvent, les innovations s'appuient les unes sur les autres. Un petit changement peut exercer un effet de levier lorsque de multiples innovations sont coordonnées pour fonctionner ensemble. Adopter une approche par portefeuille est une façon de promouvoir le changement.

CHAPITRE 6

Quatrième principe directeur : l'évaluation dynamique

L'évaluation dynamique favorise l'apprentissage comme fondement à la mise à l'échelle du début à la fin.

- La mise à l'échelle est une intervention qui peut être évaluée.
- La mise à l'échelle génère un changement dynamique qui, à son tour, exige une évaluation dynamique.
- L'évaluation dynamique s'adopte avant, pendant et après la mise à l'échelle.

Les concepts clés

Évaluation : Détermination du mérite, de la valeur et de l'importance de quelque chose.

Intervention : Stratégie visant à créer un changement. (Dans un contexte de recherche ou d'innovation, les interventions suivent souvent un type de trajectoire de mise à l'échelle et existent sous forme de programmes, de changements de comportements, de politiques, de produits, de méthodes, etc. La partie IV de ce livre aborde cet élément plus en détail.)

Intervention de mise à l'échelle : Actions entreprises pour modifier l'ampleur, la variété, l'équité ou la durabilité d'un impact.

Effets de mise à l'échelle : Liens quantitatifs et qualitatifs, linéaires et non linéaires entre les actions ou interventions de mise à l'échelle et l'impact de celle-ci.

* * *

Contribuer aux processus de développement et au progrès par une mise à l'échelle de l'impact n'est pas simple. Comme le présente ce livre dans le cadre de discussions sur la justification, sur l'optimisation de l'échelle et sur la coordination, la mise à l'échelle doit être vue au-delà des utilisateurs immédiats et des bailleurs de fonds et de la motivation à créer un changement qui est valorisé par les personnes affectées. Dans la classification des parcours de mise à l'échelle, nous illustrons comment l'impact découle d'innovations très diverses et peut prendre la forme de divers produits - applications mobiles, programmes de formation à l'emploi, leviers politiques (législation sur l'équité), pratiques (protocole d'accouchement sans risque par césarienne) - ou d'une combinaison de multiples innovations suivant des parcours de mise à l'échelle différents mais, espérons-le, coordonnés.

Dans ce contexte, des critères trop limitatifs, comme le profit, le nombre d'utilisateurs ou les régions géographiques desservies, constituent des mesures d'évaluation insuffisantes pour évaluer la manière dont pensent et agissent les innovateurs – et ceux qui sont touchés par leurs innovations. Ces mesures aident non seulement à faire la promotion des réalisations, mais aussi à transmettre des connaissances utiles pour orienter, améliorer et optimiser les efforts de mise à l'échelle.

L'évaluation dynamique est un outil d'apprentissage continu. Elle s'inspire de l'évaluation évolutive et des méthodologies agiles (*lean*) pour favoriser une gestion souple et adaptative²¹. Elle aide les innovateurs à obtenir rapidement une rétroaction, à apprendre par itération et à se concentrer sur la création de valeur (dans notre cas, innover pour le bien commun). L'évaluation dynamique se distingue par la façon dont elle réagit à deux caractéristiques de la mise à l'échelle.

Premièrement, elle repose sur le principe que la mise à l'échelle est une intervention. Lorsque des organisations mettent à l'échelle une innovation, elles adoptent de nouvelles façons de faire qui, selon elles, modifieront l'ampleur, la variété, la durabilité et l'éthique des impacts. L'évaluation dynamique aide à comprendre si une innovation a un impact, si la mise à l'échelle y contribue et, si oui, de quelle façon.

Deuxièmement, les actions des chercheurs et des innovateurs sont guidées par leurs croyances sur la façon dont la mise à l'échelle modifie les impacts. L'évaluation dynamique décrit comment les actions déclenchent des effets d'échelle (linéaires et non linéaires, quantitatifs et qualitatifs) qui modifient l'ensemble des impacts. L'évaluation dynamique permet d'anticiper ces changements et d'y réagir.

Pour illustrer ce propos, prenons une simple relation de cause à effet. Si vous conduisez une automobile à basse vitesse constante (cause), elle se comportera de manière conséquente et prévisible (effet). Cependant, si vous continuez à accélérer pendant un certain temps, l'auto commencera à avoir un comportement bien différent. Ce changement est le reflet de la mise à l'échelle. L'accélération peut vous aider à vous rendre à destination plus vite ou avoir des conséquences néfastes pour vous et ceux qui croisent votre route.

C'est l'évaluation dynamique qui nous permet de conduire une automobile à une vitesse croissante. Nous basons nos réactions sur le recours à un processus continu et adaptatif de collecte et d'évaluation des signaux que nous captions autour de nous. C'est un processus dynamique, car il peut nécessiter des changements d'approches, de cadres et de théories à mesure que nous avançons. En auto, le conducteur qui entend une sirène à sa gauche peut aussi regarder à droite. Avec l'évaluation dynamique des activités de mise à l'échelle, si une autre innovation plus prometteuse se présente, nous pouvons ralentir notre mise à l'échelle, changer notre conception d'échelle optimale ou arrêter complètement la mise à l'échelle.

L'évaluation dynamique a des liens étroits avec les autres principes directeurs. Si elle est bien faite, l'évaluation dynamique oriente un parcours de mise à l'échelle justifiée et coordonnée pour atteindre une envergure optimale.

La mise à l'échelle est bien une intervention

L'évaluation dynamique va au-delà de l'évaluation de l'impact d'une innovation. Elle pose que la mise à l'échelle est bel et bien une intervention qui peut et doit être évaluée.

Voyons en quoi c'est différent. Pour commencer, il importe de rappeler les moyens de base pour conduire une évaluation quelconque. Disons que nous voulons comprendre la valeur d'une innovation. Pour ce faire, les évaluateurs peuvent demander : « À quel point, dans quelles circonstances, par quels moyens, sur quelle période, à quel prix ou pour qui le changement a-t-il lieu ? Qui estime que ces changements sont souhaitables ou non, de quelle manière, dans quelle mesure et pour qui ? ». Même si les innovations que nous évaluons sont inédites, ces questions suivent un modèle familier. Elles représentent les deux moitiés de ce qu'on appelle parfois la logique de l'évaluation²². La moitié descriptive répond à la question : « Quels changements ont été créés ? » La moitié évaluative répond à la question : « Pour qui et en quoi ces changements sont-ils souhaitables ? » Ensemble, elles forment la base d'une conclusion évaluative, c'est-à-dire un jugement sur le mérite, la valeur ou l'importance d'une innovation.

Les évaluateurs ont mis au point un langage technique qui leur permet de poser ces questions et d'y répondre avec précision dans un large éventail de contextes. Ils appellent généralement intervention toute stratégie visant à créer un changement. Les changements en aval que produit (directement ou indirectement, en tout ou en partie) une intervention sont des impacts. Toute évaluation systématique des changements induits par une intervention est une évaluation d'impact. Ces expressions donnent un sens aux approches bien établies qui peuvent servir à évaluer le succès d'interventions en général, et d'innovations en particulier. La mise à l'échelle bouscule tout.

Les approches établies en matière d'évaluation d'impact visent à comprendre l'impact d'une intervention à une échelle donnée. L'échelle est donc traitée comme une caractéristique de l'intervention. Elle suppose un lien stable de cause à effet. Cependant, le fait de changer l'échelle n'est pas une caractéristique de l'intervention, c'est une autre intervention. La mise à l'échelle est faite pour changer la nature des impacts. C'est pourquoi l'évaluation dynamique non seulement pose la question

de l'impact d'une innovation mise à une échelle donnée, mais elle s'interroge aussi sur l'impact de la mise à l'échelle. Cette dernière est une intervention tout comme l'innovation, et les impacts sont en réalité le résultat des deux. Les outils conventionnels d'évaluation et de conception, comme les cadres ou les modèles logiques, les théories du changement ou les chaînes de valeur des impacts peuvent aider à comprendre l'impact d'une innovation, mais pas la manière dont l'effet de la mise à l'échelle de cette innovation modifie les impacts. Après avoir accepté que la mise à l'échelle soit une intervention, nous proposons des stratégies qui permettront de la mesurer à l'aide de l'évaluation dynamique.

Les effets d'échelle

Nous abordons maintenant le concept d'effets d'échelle. Cette expression définit les effets que le niveau de la mise à l'échelle a sur les impacts dans un contexte donné. Lorsque nous passons des innovations à des interventions dans le monde réel, l'ampleur de l'impact n'a pas de lien constant avec le niveau de l'intervention. Il s'agit d'une hypothèse simple, mais elle est trop souvent ignorée. La mesure de ces phénomènes (les effets d'échelle) aide les personnes qui se soucient des impacts à comprendre, à adapter et à documenter les mesures qui mènent à ce qu'il y a de mieux. Il est essentiel de le faire de manière continue (c'est-à-dire dynamique).

Les effets d'échelle se manifestent de multiples façons. Certains sont prévisibles et peuvent s'intégrer dans la planification; d'autres sont plus épineux ou insaisissables et ils n'apparaissent qu'au fur et à mesure de la mise à l'échelle. Lorsque la quantité de nos actions augmente, la modification des impacts peut être linéaire, non linéaire ou suivre un nombre quelconque de modèles changeants. Le changement peut aussi être qualitatif et modifier les impacts en soi, les rendre plus souhaitables par leur type ou leur nature. Dans d'autres cas, la mise à l'échelle d'une innovation peut avoir des impacts négatifs et remplacer des solutions de rechange plus efficaces. Ce qui reste constant, c'est que la manière dont les impacts changent avec la mise à l'échelle dans un contexte donné – pour le meilleur ou pour le pire – est un élément essentiel de l'établissement de l'échelle optimale. En conséquence, nous devons exercer une évaluation dynamique qui accepte la nature dynamique du lien entre

les mesures de mise à l'échelle et les impacts, et qui pose des questions directes à ce sujet.

Pour illustrer notre propos, voici quelques exemples simples d'effet d'échelle. À la lecture de l'explication qui suit, demandez-vous comment l'évaluation pourrait servir à recueillir des preuves et à orienter l'action. Au départ, l'évaluation dynamique doit décrire les impacts et prévoir les effets d'échelle qui devraient accompagner la mise à l'échelle progressive. Certains effets d'échelle sont prévisibles à la lumière d'interventions passées de même nature ou ils deviennent clairs grâce au processus d'approbation entrepris pour justifier la mise à l'échelle dans une nouvelle communauté.

Prenons l'exemple d'un projet visant la mise à l'échelle d'un produit enrichi de vitamines en réaction à une carence vitaminique dans une certaine région. Disons que l'objectif est d'assurer une distribution centrale du produit – transformer le produit en poudre ou en mélange alimentaire, puis convaincre les agences sanitaires locales d'en faire gratuitement la distribution à tout le monde. L'augmentation de la distribution et de la consommation d'un produit enrichi de vitamines serait linéaire, mais les impacts de l'innovation ne le seraient pas. Toutes les personnes ayant besoin de vitamines gratuites en obtiendraient, mais les personnes n'ayant pas besoin de vitamines en recevraient aussi. Pour ces dernières, l'innovation n'apporterait pas beaucoup d'avantages. La figure 6.1 illustre à quoi ressemblerait cet effet d'échelle dans un simple graphique sur l'action et l'impact.

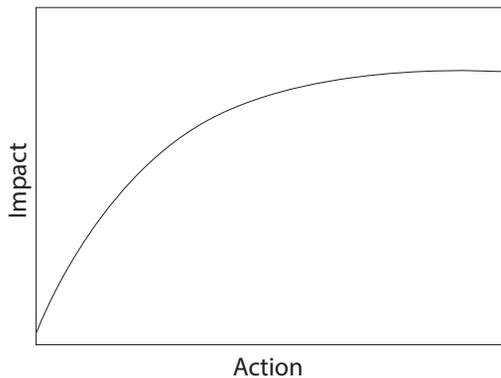


Figure 6.1 Le rendement décroissant de la mise à l'échelle

De plus, la distribution universelle de vitamines gratuites pourrait entraîner bien des effets secondaires perturbateurs. Cela pourrait affecter l'économie locale et nuire aux producteurs et aux vendeurs locaux de fruits et de légumes. Il pourrait y avoir des impacts culturels à un tel programme d'intervention qui obligerait à recourir à des produits vitaminés au lieu de promouvoir les aliments habituels de la région qui sont riches en vitamine. Une évaluation dynamique qui envisage l'ensemble des impacts et le nombre d'entre eux qui seront positifs dans le cadre d'une mise à l'échelle orientera l'intervention vers un impact optimal plus certain.

Comme autre exemple, prenons le projet d'un innovateur qui a un autre moyen de mettre le produit entre les mains de personnes qui en ont besoin. Ici, le produit est commercialisé et mis en vente dans divers magasins locaux avec l'appui de campagnes publicitaires ciblées. Les impacts du projet pourraient être faibles au départ, pendant la mise au point de techniques de fabrication du produit, l'investissement des producteurs dans l'équipement nécessaire à sa production, la création de réseaux de distribution et la sensibilisation des clients au produit. Cependant, une fois ces étapes franchies et le produit mis en vente à un prix permettant aux producteurs de prospérer, les impacts sur la carence en vitamine dans une région peuvent rapidement s'amplifier sans un niveau d'action correspondant de la part des acteurs. En fait, l'impact pourrait devenir autosuffisant. La figure 6.2 montre à quoi pourrait ressembler un tel effet d'échelle.

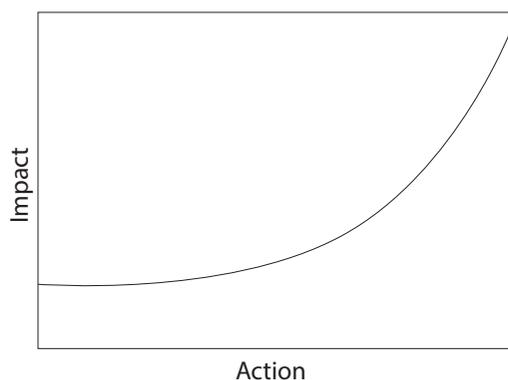


Figure 6.2 Le rendement croissant de la mise à l'échelle

Des évaluations dynamiques permettront d'étudier cette trajectoire et de juger des progrès en conséquence. Elles devraient aussi aider les innovateurs à déterminer des « points de rupture » où cet effet d'échelle entre en jeu. Dans l'exemple précédent, tout prix supérieur au prix commercial viable qui a permis au produit de s'étendre dans le marché constitue un point de rupture.

Il importe de noter que, dans certains cas, la nature même de l'impact peut changer avec le déroulement de la mise à l'échelle. Même si le nombre de personnes consommant les produits vitaminés peut augmenter rapidement, le fait de les distribuer en les vendant peut faire en sorte que les personnes qui en auraient le plus besoin ne sont pas celles qui les achètent. Le prix des produits peut les exclure d'un impact potentiel si le prix viable convient à la classe moyenne. Ce ne sont pas les mesures de mise à l'échelle prises qui causent cette situation, mais bien le système dans lequel elles surviennent. Le marché des vitamines, mais aussi des médicaments et de divers types de produits pharmaceutiques, illustre bien comment un système de mise à l'échelle peut produire un effet d'échelle négatif ou positif. Ici, la manière dont se déroule la mise à l'échelle affecte les aspects à la fois quantitatifs (nombre de personnes recevant les médicaments dont elles ont besoin) et qualitatifs (caractéristiques des personnes qui reçoivent les médicaments nécessaires) de la mise à l'échelle.

Dans ces exemples, il peut sembler évident que de tels résultats pourraient découler d'une mise à l'échelle. En réalité, ce n'est pas toujours ce qui se passe. Les effets d'échelle devraient faire partie de tout plan de mise à l'échelle, mais ils doivent aussi être suivis pendant son déroulement. Si on repense aux résultats inattendus du microfinancement ou des pompes-manèges décrits dans les chapitres précédents, on se souviendra qu'il s'agissait en apparence d'innovations confirmées selon des normes d'évaluation jugées acceptables par les responsables de leur mise à l'échelle. Toutefois, les résultats inattendus de ces innovations, au fur et à mesure de leur mise à l'échelle, montrent que le caractère imprévisible de toute innovation exige une évaluation dynamique. Pour illustrer l'importance du dynamisme, ou de l'apprentissage continu, passons à un autre exemple d'effets d'échelle.

Pensons aux différences qui persistent dans les taux de scolarisation à l'école primaire selon le genre. Le sexe que nous avons à la naissance ou celui auquel nous nous identifions ne devrait pas avoir de lien avec nos

possibilités de scolarisation. C'est tout simplement de la discrimination. Pourtant, s'attaquer à ce problème s'est révélé difficile. Certaines innovations ont inclus des programmes fondés sur la capacité d'influencer ou même de changer les normes sociales – comme l'équité entre les genres – dans une communauté. Au début de la mise à l'échelle, les changements pouvaient être limités et prendre du temps à s'enraciner. Mais, par la suite, une masse critique de membres de la communauté a adopté une attitude ou un comportement qui a permis à la mise à l'échelle de s'accélérer. En revanche, les changements d'impact peuvent être moins perceptibles à des niveaux d'adoption élevés, quand il ne reste que quelques personnes plus difficiles à influencer. La figure 6.3 illustre ce modèle.

L'évaluation dynamique déterminera en fin de compte le moment auquel les impacts du déroulement de la mise à l'échelle sont évalués et si des évaluations multiples de la même intervention, mais à divers moments, sont justifiées. Comme le montre cet exemple de changement des normes sociales, une évaluation précoce, une autre faite quelques années plus tard et une troisième faite des décennies plus tard sont susceptibles de donner des résultats très différents pour la même intervention. Ce n'est qu'en admettant que la mise à l'échelle est une partie implicite de cette intervention qu'on pourra évaluer la réussite équitablement dans ces trois études.

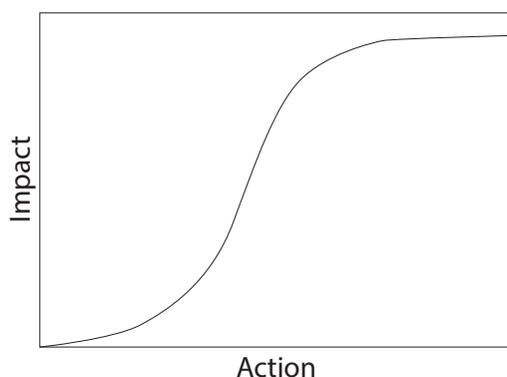


Figure 6.3 Le rendement variable de la mise à l'échelle

Jusqu'à présent, nous nous sommes servis de graphiques à deux dimensions pour illustrer la complexité associée au changement de résultats nutritionnels ou de normes sociales entourant des questions difficiles, comme la scolarisation selon le genre. Dans le monde réel, les effets d'échelle dépassent ce que peut représenter un simple graphique. Les impacts changent en suivant des schémas beaucoup plus compliqués. C'est une autre preuve de l'importance d'une évaluation dynamique concrète et réfléchie. Comme nous avons tenté de le démontrer à l'aide de ces illustrations simplifiées, les effets d'échelle peuvent se combiner et changer les impacts pour le meilleur ou pour le pire à divers niveaux d'action. Au fil du temps, les relations entre les niveaux d'action et les impacts peuvent aussi changer, et faire d'un impact optimal à un certain moment un impact qui n'est plus optimal à un autre moment. L'évaluation dynamique comprend une démarche de réexamen régulier de ce que l'on entend par impact optimal et de la manière dont la mise à l'échelle l'influence.

Comme dernier exemple, repensons à l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest décrite dans l'introduction de ce livre. Dans cette situation, l'effet d'échelle obtenu par « l'immunité collective » a joué un rôle essentiel. L'immunité collective suppose qu'au fur et à mesure que la proportion des personnes vaccinées augmente, la probabilité qu'une personne non vaccinée attrape la maladie diminue de façon non linéaire. Cela s'explique par le fait qu'il y a moins de risque qu'une personne en bonne santé soit infectée. C'est la raison pour laquelle la vaccination des seules personnes au centre des réseaux sociaux a permis de ralentir et à terme d'arrêter la propagation de la maladie. Les innovateurs sur le terrain ont bien compris cet effet d'échelle et comment il a changé de manière spectaculaire le mécanisme d'impact. Pour évaluer l'effet de l'immunité collective, les évaluateurs se sont demandé si la diminution du taux d'infection était supérieure à la hausse du taux de vaccination. Ils ont utilisé ces connaissances pour établir une échelle optimale de vaccination qui impliquait une échelle d'impact exponentiellement supérieure. On a ainsi pu économiser des ressources et réduire les effets secondaires négatifs; cela a aussi permis aux acteurs de concentrer leur attention sur des besoins dans d'autres domaines. L'évaluation dynamique a permis d'atteindre un résultat positif dans une situation extrêmement urgente.

L'évaluation dynamique s'appuie sur deux observations essentielles. La première est que la mise à l'échelle est une intervention qui peut être évaluée. La seconde est que la mise à l'échelle transforme les impacts de nos innovations par des effets d'échelle. Nous avons tenté d'illustrer en quoi ces caractéristiques compliquent parfois l'évaluation complète du déroulement d'une mise à l'échelle et de ses résultats avec les méthodes d'évaluation typiques prédéfinies. Une approche dynamique serait préférable. Mais comment y arriver ?

En bref, il n'y a pas de solution miracle. Nous n'allons pas présenter un ensemble précis de règles à suivre pour faire une évaluation dynamique. Il s'agit plutôt d'un principe directeur qui incite à l'anticipation, à la réaction et à la souplesse. Pour qu'il soit efficace, il faut l'interpréter et le réinterpréter dans le contexte d'un problème.

Conclusions

Inspirées des bases qui ont permis à l'évaluation dynamique de voir le jour, voici trois façons de se placer en position d'évaluation dynamique : évaluer la mise à l'échelle, apprendre sans cesse et faire preuve de souplesse.

Évaluer la mise à l'échelle. L'évaluation dynamique vise à mesurer l'ensemble des impacts de la mise à l'échelle en tant qu'intervention, pas seulement les impacts de l'innovation à une échelle précise. Elle peut mobiliser un ensemble de stratégies d'apprentissage adaptées pour examiner en quoi la mise à l'échelle transforme un concept global d'impacts – en évaluant l'ampleur, la variété, l'équité et la durabilité du changement.

Apprendre sans cesse. L'évaluation dynamique n'est pas la dernière étape du cycle d'apprentissage planifier-exécuter-évaluer. Elle n'en est pas la première étape ni le point intermédiaire non plus. C'est plutôt un ensemble d'outils permettant des cycles d'apprentissage rapide qui peuvent servir de manière stratégique avant, pendant et après la mise à l'échelle. Elle se fonde sur le jugement des personnes impliquées dans le système de mise à l'échelle, soit les initiateurs, les catalyseurs, les concurrents ou les parties affectées.

Faire preuve de souplesse. Contrairement aux méthodes d'évaluation conventionnelles, comme «l'essai contrôlé randomisé», «l'analyse ethnographique des études de cas déviants» ou «l'évaluation rapide des impacts», l'évaluation dynamique est fluide. Ces types d'approches peuvent fournir des données utiles et scientifiquement rigoureuses au sujet d'une intervention. Mais la mise à l'échelle modifie les choses et doit comporter une évaluation qui s'intéresse directement à ces changements. L'*évaluation dynamique* peut intégrer un essai randomisé ou une analyse ethnographique pluriannuelle. Toutefois, si les conditions changent, le plan d'évaluation doit changer aussi. Ce type d'évaluation tient compte des conditions et des objectifs changeants et vise à adapter les stratégies d'apprentissage à ces changements de conditions.

Le tableau 6.1 illustre un certain nombre d'activités qui pourraient s'harmoniser pour former une position d'évaluation dynamique. Les cinq études de cas de ce livre illustrent la manière dont l'approche a émergé dans des déroulements et des systèmes de mise à l'échelle particuliers.

ÉVALUATION DYNAMIQUE		
AVANT	PENDANT	APRÈS
Justification	Approche évolutive	Estimation des impacts de la mise à l'échelle
Théorie de mise à l'échelle du changement	Souple et émergente	Évaluation des impacts familiaux
Estimation des effets d'échelle	Suivi des compromis	Évaluation des impacts globaux
Approbation	Gestion optimale adaptative	Documentation des facteurs de mise à l'échelle
Représentation graphique du système de mise à l'échelle	Analyse du système de mise à l'échelle	Analyse des portefeuilles

Tableau 6.1 L'éventail des activités de l'évaluation dynamique

PARTIE 3

CINQ ÉTUDES DE CAS

CHAPITRE 7

Des interventions en écosanté pour prévenir la maladie de Chagas en Amérique centrale

Nous voulions changer la vie des gens. Le mot science n'évoque pas pour moi la rédaction d'articles ou la participation à des séminaires. La science doit servir à faire des changements dans le vrai monde. Dès le début, nous envisagions de faire ce travail non seulement auprès de la population du Guatemala, mais dans toute l'Amérique centrale où la maladie de Chagas sévit. L'idée, c'était vraiment d'aider les gens à la lumière de nos connaissances scientifiques.

María Carlota Monroy Escobar,
Université de San Carlos de Guatemala, en entrevue.

En résumé

La maladie de Chagas est endémique dans 21 pays d'Amérique latine; elle est transmise par un parasite, le *Trypanosoma cruzi*. En Amérique centrale, elle se transmet le plus souvent aux humains par deux insectes vecteurs : *Rhodnius prolixus* et *Triatoma dimidiata*. Ce dernier est maintenant le principal vecteur en Amérique centrale. En 2003, le CRDI a financé un projet visant à étudier l'efficacité d'une intervention sanitaire pour maîtriser la transmission de la maladie de Chagas aux humains par *Triatoma dimidiata*.

Contrairement aux programmes classiques qui misaient uniquement sur la pulvérisation d'insecticides, l'intervention en écosanté comporte deux volets. D'abord, le vecteur est attiré vers des sources de repas de sang situées à l'extérieur des maisons infestées. Les maisons sont ensuite rénovées afin de les rendre moins accueillantes pour le vecteur. L'intervention s'est révélée très efficace dans plusieurs projets pilotes menés au Guatemala, ce qui a suscité sa mise à l'échelle lors d'un deuxième projet du CRDI mené dans un plus grand nombre de communautés du Guatemala, du Honduras et du Salvador. L'objectif à long terme du programme était de lutter contre l'émergence de la maladie de Chagas dans toute l'Amérique latine.

Les deux projets du CRDI illustrent la mise à l'échelle d'un programme ou d'un système d'activités connexes fondées sur la science qui passent d'un petit groupe de communautés dans un pays à quarante communautés situées dans trois pays. Le premier projet a soutenu l'intervention en écosanté dans sa phase initiale de mise en œuvre à petite échelle. Le deuxième a transposé l'application à un contexte international plus large. Les projets offrent également l'occasion d'étudier comment une approche systémique peut se dérouler, en particulier lorsqu'elle dépend fortement de la participation de la communauté dans des contextes sociaux divergents.

La maladie de Chagas

La maladie de Chagas est une maladie transmise par un vecteur; elle est endémique dans certaines régions de 21 pays d'Amérique latine. Elle est causée par un parasite, le *Trypanosoma cruzi* (*T. cruzi*), et peut être mortelle (Organisation mondiale de la Santé, 2016). La maladie est courante dans les communautés rurales et démunies d'Amérique latine; plus de 10 millions de personnes en sont atteintes et une dizaine de milliers de personnes en meurent chaque année (CRDI, 2011 : 1).

La maladie comporte habituellement deux phases. Dans la première, dite aiguë, un grand nombre de parasites sont présents dans la circulation sanguine. La plupart des personnes infectées n'ont que peu ou pas de symptômes pendant cette phase, qui dure habituellement deux mois après l'infection. La deuxième phase est chronique : il y a moins de parasites présents, mais ils se concentrent dans le cœur et les muscles du tube digestif. Pendant la phase chronique, les patients peuvent souffrir de maladies cardiaques et de troubles digestifs (mégacôlon et mégacœsophage), qui peuvent entraîner une insuffisance cardiaque ou le décès (Organisation mondiale de la Santé, 2016).

En Amérique centrale, le parasite *T. cruzi* était transmis aux humains principalement par deux espèces d'insectes. La première, *Rhodnius prolixus*, n'était pas originaire des régions dans lesquelles la maladie de Chagas était endémique; elle a été éradiquée avec succès par un programme de pulvérisation d'insecticide dans les demeures. La deuxième, *Triatoma dimidiata* ou triatome, est une espèce indigène qui peut vivre dans les maisons, autour des habitations ainsi que dans les régions boisées (CRDI, 2011).

Depuis l'éradication de *Rhodnius prolixus*, les campagnes d'arrosage d'insecticide dans les demeures ne suffisent habituellement pas à contrôler à long terme la maladie de Chagas. De telles campagnes peuvent limiter les infestations, mais de façon temporaire. Comme le triatome est une espèce indigène des régions où la maladie est endémique, une réinfestation se produit souvent quelques mois à peine après une campagne d'arrosage. En outre, il a tendance à survivre à proximité des domiciles et dans les régions boisées pour revenir infester les maisons quand les taux de pesticides diminuent (CRDI, 2011).

L'intervention en écosanté

En 2003, le CRDI a approuvé le financement d'une étude portant sur une approche environnementale dans la lutte contre la maladie de Chagas au Guatemala. Inspiré par le travail antérieur du chercheur principal, le projet postulait qu'on pouvait efficacement freiner la maladie dans les communautés rurales grâce à une série de mesures préventives, entre autres :

- Des rénovations et des réparations aux maisons rurales traditionnelles.
- Des changements aux activités faites à proximité des domiciles, comme l'élevage.

Dans le cadre de cette approche, les maisons fortement infestées étaient au départ aspergées d'insecticide comme mesure de prévention et de contrôle. Effectués par les familles elles-mêmes, les travaux de rénovation domiciliaire ont ensuite aidé à créer un milieu inhospitalier pour *Triatoma dimidiata*, ce qui a grandement limité la réinfestation. Par exemple, on a remplacé les planchers de terre battue et plâtré les crevasses des murs pour éliminer les endroits où *Triatoma dimidiata* pouvait se reproduire. Autour des maisons qui n'étaient que légèrement infestées, on a déplacé et confiné les poules et les autres animaux d'élevage qui constituent une source de repas sanguin pour *Triatoma dimidiata* afin de limiter les contacts entre les humains et le vecteur.

La mise en œuvre de l'intervention dépendait de la participation de nombreux acteurs clés et de la coordination de leurs efforts. Les chercheurs et le personnel de terrain ont transmis les détails de l'intervention aux communautés participantes et les ont motivées. Des représentants du ministère de la Santé guatémaltèque ont aidé les chercheurs et le personnel de terrain à entrer en contact avec les communautés et à obtenir leur adhésion, alors que les responsables municipaux ont veillé à ce que les communautés rurales participantes aient les matériaux de construction nécessaires. Les membres de la communauté qui le voulaient ont aussi participé directement à la rénovation domiciliaire et aux modifications des activités à proximité des maisons. Dans le département du Jutiapa (situé dans le sud-est du Guatemala), le projet a démontré qu'une approche écosanitaire pouvait nettement diminuer la transmission de la maladie de Chagas (CRDI, 2003 : 1).

Le CRDI a donc financé une deuxième étude en 2011 afin d'évaluer dans quelle mesure on pouvait étendre l'intervention écosanitaire à d'autres communautés d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC). Intitulé « Interventions écosanitaires pour prévenir la maladie de Chagas en Amérique centrale », le deuxième projet a étendu l'intervention à d'autres régions du Guatemala, du Honduras et du Salvador. Globalement, le projet visait à démontrer qu'il était possible de réduire nettement le risque de transmission de la maladie de Chagas par des activités d'intervention en écosanté (CRDI, 2011).

Les deux projets constituent un exemple de mise à l'échelle d'un système d'activités connexes fondées sur la science en vue d'obtenir un plus grand impact (CRDI, 2016a). Leur chronologie combinée retrace l'intervention écosanitaire depuis sa mise en œuvre initiale à petite échelle jusqu'à son application dans un contexte international. Les projets donnent aussi l'occasion d'étudier le fonctionnement d'une approche systémique dans différentes situations, en particulier quand elle dépend fortement d'une participation communautaire. L'intervention présente aussi un potentiel de mise à l'échelle au-delà de la portée du deuxième projet. À long terme, elle pourrait être adoptée pour éliminer la transmission de la maladie de Chagas dans toute l'Amérique latine.

La justification

Un besoin continu évident. Le projet environnemental de 2004 a démontré l'efficacité de l'approche écosanitaire pour prévenir la transmission de la maladie de Chagas. Il a permis de concevoir une approche supérieure aux solutions habituelles pour combattre la transmission de la maladie par les triatomes, principaux vecteurs en Amérique centrale. L'endémie de la maladie de Chagas dans des régions qui dépassaient la portée du premier projet a aussi servi à montrer l'utilité évidente de l'intervention dans d'autres contextes. L'efficacité de l'approche en écosanté, combinée à l'état endémique de la maladie de Chagas dans d'autres régions, constituent une justification de la mise à l'échelle de l'intervention.

Réflexions sur la mise à l'échelle

Après la réussite du premier projet, le CRDI a discuté des possibilités de mise à l'échelle avec la chercheuse principale (CP). Cette mise à l'échelle cadrait avec la motivation originale de la chercheuse quand elle a entrepris ce travail. L'approche écosanitaire était conçue pour s'appliquer à un large éventail de communautés rurales d'Amérique centrale. Ainsi, on a en partie choisi les matériaux utilisés pour rénover les maisons en raison de leur grande disponibilité. En outre, les communautés rurales manquent souvent d'outils de construction. Pour rendre le projet attrayant à grande échelle, les rénovations (p. ex. plâtrage des murs, remplacement des planchers en terre battue) ont été conçues pour ne nécessiter que quelques outils, voire aucun.

Malgré ces premiers constats, l'élargissement de l'intervention écosanitaire à une quarantaine de communautés du Guatemala, du Salvador et du Honduras supposait plus que la réplification de l'intervention qui avait servi dans le département de Jutiapa. Il fallait adapter l'intervention au contexte particulier de chaque village. Chaque communauté se distinguait par son propre leadership, sa façon de penser et sa réaction à l'intervention proposée. Pour réussir à mettre en œuvre l'approche en écosanté, l'équipe du projet devait motiver activement les acteurs municipaux, le personnel de santé et de lutte contre les vecteurs de même que les membres individuels de la communauté.

Pour obtenir leur adhésion, il fallait aussi démontrer aux résidents en quoi l'intervention serait bénéfique pour chacun d'eux. Dans bien des cas, on a choisi une maison modèle pour montrer comment les rénovations se dérouleraient et quelles modifications seraient apportées aux activités à proximité des domiciles. Cependant, à mesure que l'éventail des communautés concernées s'est élargi, il est devenu plus difficile d'obtenir leur confiance. Avant de confirmer leur décision de participer au projet, certaines communautés ont demandé à l'équipe du projet de leur offrir une démonstration à petite échelle des rénovations. La proximité géographique de l'équipe de mise en œuvre avec les communautés participantes a aussi été déterminante. Elle a permis un contact régulier entre l'équipe du projet et les membres de la communauté pour répondre aux questions ou aux préoccupations.

Certains éléments clés de la mise en œuvre, comme le remplacement des planchers en terre battue et le plâtrage des murs, étaient obligatoires. On pouvait cependant adapter d'autres éléments aux préférences locales. Au fur et à mesure que le travail d'intervention prenait de l'expansion, les communautés y ont introduit des caractéristiques locales uniques. Une communauté, par exemple, a changé la couleur du plâtre utilisé pour rénover les maisons afin de refléter son esthétique traditionnelle. Une autre communauté a intégré au plâtre des matériaux végétaux pour le rendre plus étanche.

La réussite de l'intervention reposait aussi sur une compréhension et une prise en compte claire des rôles genrés (Rocío Rodríguez Triana et coll., 2016). Pour assurer l'adhésion au projet, les rencontres entre l'équipe du projet et les membres de la communauté devaient réunir à la fois les hommes et les femmes. C'est pourquoi les réunions ont été programmées le week-end, quand hommes et femmes pouvaient y assister. Certains membres de la communauté étaient plus à l'aise de discuter de l'intervention dans un groupe formé de personnes de leur propre genre. Il était donc essentiel d'assurer l'équité des genres dans les équipes de mise en œuvre du projet. Le genre a aussi tenu une place importante dans les travaux de rénovation. Pour les hommes, la participation aux travaux d'intervention se traduisait le plus souvent par le transport des matériaux de construction et l'exécution de travaux manuels. Les femmes et les enfants, par contre, étaient plus susceptibles de travailler au plâtrage des murs. De fait, les ingénieurs n'ont pas compris au départ cette dimension liée au genre et ont tenté de faire travailler les hommes au plâtrage des maisons. Certes, ces aspects liés au genre n'étaient pas transformateurs, mais le fait de les comprendre et d'en tenir compte a été essentiel à la réussite de la mise à l'échelle.

Outre la participation de la communauté, l'intervention en écosant reposait sur la collaboration entre l'équipe du projet, les municipalités et les ministères. Dans chacun des trois pays, la nature de cette collaboration a varié. Au Salvador, par exemple, l'équipe du projet avait de solides connaissances théoriques, mais peu d'expérience sur le terrain. Elle n'avait pas non plus de relations étroites avec le programme de lutte antivectorielle. De plus, le soutien du programme national de lutte contre la maladie de Chagas ne s'est pas traduit par un engagement concret sur

le terrain. Ce manque d'expérience sur le terrain et l'engagement limité du personnel de lutte antivectorielle ont rendu plus difficile l'engagement initial des communautés salvadoriennes. Au fil du temps, cependant, l'équipe a pu combler ces lacunes en développant une relation de collaboration avec les centres de soins de santé primaires.

La participation des acteurs municipaux a également été essentielle. Ils étaient souvent responsables du traitement des personnes atteintes de la maladie de Chagas. De plus, même si les matériaux utilisés pour rénover les maisons étaient abordables, il fallait souvent les transporter à partir de régions éloignées du pays. L'ajout de ces frais de transport aurait rendu l'intervention trop coûteuse pour la plupart des communautés rurales; toutefois, les municipalités ont souvent assumé cette responsabilité et les dépenses connexes.

La coordination

L'adhésion, base de la coordination. La réussite de l'intervention en écosanté reposait sur une attitude participative des multiples parties prenantes ainsi que sur l'adhésion de la collectivité. La mise à l'échelle s'accompagnait d'un ensemble plus diversifié de communautés qui se caractérisaient par des variations quant au degré d'intérêt initial et à la disposition à participer. Une relation de travail étroite a permis de gérer adéquatement cette diversité des membres de la communauté et de l'équipe chargée de l'intervention en écosanté.

L'adhésion communautaire grâce aux coutumes locales. Si la mise à l'échelle comprenait certains éléments constants, elle tenait compte néanmoins des coutumes locales. En laissant les communautés s'approprier l'intervention, cette souplesse a aussi assuré l'adhésion, tout en facilitant la collaboration entre les membres de la communauté et l'équipe d'intervention. La souplesse était donc la clé tant de la mise à l'échelle de l'approche écosanitaire que de l'amélioration de la prestation.

La prise en considération des rôles genrés. La participation communautaire a nécessité une reconnaissance des rôles dévolus aux divers genres. Bien qu'une transformation des rôles selon le genre n'ait pas fait partie des intentions de l'approche en écosanté, il a fallu motiver les hommes et les femmes par des activités différentes. L'extension à un plus grand

nombre de communautés a introduit une plus grande variabilité dans les rôles de chaque genre, ce qui a renforcé l'importance de la motivation des genres pour une réalisation efficace.

Une définition des rôles pour assurer la réussite. Le cas de la maladie de Chagas démontre également que, dans le contexte d'une mise à l'échelle, la coordination va au-delà de la participation des parties prenantes. Elle peut nécessiter une répartition des rôles en fonction des préférences et des avantages comparatifs. L'attribution de responsabilités et de rôles bien définis à chaque participant a permis une coordination plus efficace.

La dynamique communautaire, combinée à la force des partenariats entre les organisations participantes, a contribué à la variation des taux de mise en œuvre. Comme le note la chercheuse principale du projet, certaines communautés ont peiné à rénover 40 pour cent de leurs maisons, alors que d'autres ont réussi à en rénover jusqu'à 90 pour cent. Dans certains cas, les travaux ont été achevés en six mois alors que, dans d'autres, les rénovations ont duré des années. En outre, dans la plupart des communautés, un taux de rénovation de 80 % a été nécessaire pour assurer une résistance aux vecteurs d'infestation et à la transmission de la maladie de Chagas.

Durant les premiers stades du projet en écosanté, des données ont été collectées sur les caractéristiques des participants clés, entre autres les marqueurs sociodémographiques, la participation à l'intervention et les communications avec d'autres parties prenantes. L'objectif était de s'appuyer sur des données empiriques pour cerner les déterminants de la réussite, particulièrement aux étapes ultérieures de la mise à l'échelle. Ce suivi et cette analyse auraient fourni de précieux renseignements et permis d'ajuster l'expansion pour en amplifier l'impact au fil du temps. Cependant, le manque de ressources a empêché l'équipe du projet d'analyser pleinement les données et de les exploiter pour éclairer les efforts de mise à l'échelle ultérieurs.

Malgré ces premières tentatives de suivi, la plupart des déterminants de la réussite n'ont été établis qu'à des stades ultérieurs. L'équipe du projet s'est concentrée au départ uniquement sur les communautés. Au fil de l'expansion de l'intervention à une quarantaine de communautés et

de la diversification des participants, le corpus de données permettant de cerner les déterminants communautaires, municipaux et nationaux uniques à la base du succès de l'intervention s'est étoffé. De nouveaux modèles de comportement et de déterminants de la réussite sont apparus, ce qui a permis d'adapter l'intervention aux caractéristiques et aux besoins de chaque communauté.

L'évaluation dynamique

Anticiper les facteurs de réussite. Le projet en écosanté illustre à la fois les opportunités et les défis liés à l'anticipation des facteurs de réussite d'une mise à l'échelle. Un travail antérieur avait aidé à cerner des modèles de comportement parmi les partenaires stratégiques qui étaient les plus susceptibles d'assurer la réussite de l'intervention. Au fur et à mesure de l'application de l'intervention à un échantillon plus vaste de communautés, toutefois, d'autres facteurs de réussite sont apparus. Dans le contexte de la mise à l'échelle, cela suggère que l'évaluation dynamique joue un rôle clé pour garantir l'efficacité continue du programme.

Le processus de mise à l'échelle s'est aussi caractérisé par un effet de levier. Avec l'expansion de l'intervention et la reconnaissance plus vaste de ses avantages, des ménages et des organisations qui n'étaient pas associés au projet ont aussi procédé à la rénovation de maisons de manière indépendante. Motivées par l'augmentation de leur niveau de vie grâce à un espace de vie amélioré, par exemple, certaines familles qui ne participaient pas au projet ont retenu le volet de rénovation de l'approche en écosanté. De même, comme les rénovations des maisons se sont révélées efficaces pour limiter la transmission de la maladie, des ONG travaillant en Amérique latine ont commencé à utiliser l'approche en écosanté dans le cadre de leur propre mandat de prévention des maladies.

Néanmoins, les variations dans l'application et la réussite de l'intervention en écosanté, combinées à ses effets de levier, ont rendu plus difficile la détermination de l'échelle optimale. Un taux de rénovation domiciliaire de 80 pour cent dans les communautés représente un objec-

tif concret. Cependant, l'adoption spontanée de l'intervention par des ménages individuels et d'autres organisations a compliqué la détermination de l'ampleur à laquelle un programme ou une organisation devait appliquer l'intervention.

Tirer parti de l'effet « boule de neige » inhérent à la mise à l'échelle et établir des partenariats se sont révélés des mécanismes clés de la réussite de l'intervention. La maladie de Chagas continue à se transmettre dans les pays d'Amérique centrale, indice que l'intervention est encore nécessaire. Cependant, il est peu probable qu'une approche écosanitaire seule arrive à régler le problème. Les partenariats et le renforcement naturel issu de l'intervention permettent d'amplifier l'approche en écosanté au-delà de la conclusion du projet.

Plutôt que de se concentrer sur l'établissement d'une seule enveloppe optimale de mise à l'échelle, les parties prenantes à l'intervention ont souvent souligné la nécessité d'appliquer l'intervention dans les points chauds endémiques dès leur émergence. Des régions clés d'Amérique centrale continuent de souffrir de taux élevés d'infestation par les triatomes (*Triatoma dimidiata*) et, par conséquent, de la transmission de la maladie de Chagas. De fait, le projet en écosanté a obtenu le soutien de la Commission intergouvernementale pour la lutte contre la maladie de Chagas en Amérique centrale, qui a recensé un certain nombre de points chauds prioritaires. Déterminer une échelle optimale à la mise en œuvre de l'intervention en écosanté reste donc un processus dynamique.

Pour tirer parti de ces résultats, le CRDI et des chercheurs d'Amérique centrale se sont joints à d'autres organismes pour soutenir une approche intégrée dans la lutte contre la maladie de Chagas. Les agences internationales et les gouvernements locaux devront sopeser divers enjeux, entre autres la coordination de multiples acteurs, l'échelle optimale de l'intervention et l'adoption d'une position d'évaluation dynamique. Cet effort représente une occasion de mettre à l'échelle l'intervention en écosanté et d'élargir sa portée.

L'échelle optimale

L'interaction entre l'intention et l'échelle. Les projets écosanitaires démontrent que l'échelle optimale est multidimensionnelle. Même si l'intervention avait été conçue pour lutter contre la transmission de la maladie de Chagas, elle a permis de répondre efficacement à d'autres besoins en matière de développement et de prévention des maladies. La rénovation des maisons, par exemple, a contribué à améliorer le niveau de vie des familles. Cet effet multiplicateur positif constitue un argument en faveur d'une mise à l'échelle plus vaste. L'envergure optimale est donc à la fois fonction des effets escomptés d'une intervention et de ses effets d'échelle.

L'envergure optimale du projet par rapport à celle de l'intervention. Les préoccupations entourant la durabilité de l'intervention en écosanté montrent une interaction entre la définition d'une échelle optimale en ce qui a trait au projet et en ce qui a trait à l'intervention. Les responsables de projets qui appliquent une intervention le font souvent pour obtenir un impact maximal, compte tenu des ressources et du budget, conscients que le projet à lui seul ne peut pas répondre entièrement au besoin. Lorsque plusieurs groupes y participent, l'échelle optimale pour un groupe peut dépendre du travail effectué par un autre. Cependant, pour s'attaquer pleinement à la transmission de la maladie de Chagas, une fonction d'optimisation qui lie l'échelle de l'intervention à un besoin continu et évident est nécessaire.

La mise à l'échelle de l'approche écosanitaire au Guatemala, au Salvador et au Honduras permet de tirer un certain nombre d'enseignements clés qui concernent :

- L'importance de répondre aux besoins régionaux et communautaires lors de la mise à l'échelle d'une intervention, en apportant de petits changements individuels, mais qui ont une grande importance pour la collectivité.
- La nécessité de prendre en considération la logistique de la mise en œuvre de l'intervention, y compris le calendrier, et de faire preuve de souplesse dans la collaboration avec les partenaires régionaux.

Le besoin d'une conception solide de l'évaluation pendant la mise à l'échelle qui envisage, entre autres, la durabilité des effets potentiels de la mise à l'échelle.

- La nécessité d'une stratégie d'influence politique et d'un processus d'échange des connaissances, de façon que d'autres puissent adopter des éléments de l'intervention et que la mise à l'échelle se poursuive après la fin du projet.
- La nécessité de démontrer les avantages supplémentaires, et parfois imprévus, de l'intervention pour favoriser une adoption plus large et une mise à l'échelle continue.

Les détails du projet

Titre: Interventions en écosanté pour la prévention de la maladie de Chagas en Amérique centrale

Un ou plusieurs projets: 2 – n° 101812 et n° 106531

Responsables de la mise à l'échelle: Asociación de Investigación y Estudios Sociales/Association for Research and Social Studies

Établissement de recherche: Universidad San Carlos de Guatemala (USAC)

Programme du CRDI: Alimentation, environnement et santé

Région géographique: Amérique latine et Caraïbes

Statistiques sur la mise à l'échelle: L'approche de l'intervention a été mise en œuvre dans une quarantaine de communautés et elle est activement adoptée par des organisations qui ne participaient pas directement au projet.

CHAPITRE 8

La mise à l'échelle d'une initiative de justice pour les survivantes de violence sexuelle *

Transformer une victime en survivante est une démarche de longue haleine. Il ne suffit pas de changer le vocabulaire, tout en gardant intact le système oppressif qui la victimise sans cesse, la traumatise à outrance et la fait reculer dans l'échelle sociale, comparativement à sa situation avant l'agression. Elle ne devient une survivante que lorsqu'elle ressort plus forte d'avoir traversé ce système intimidant, avec une personne qui a voulu l'aider, et que le système s'en trouve transformé et devient plus humain grâce à elle. Nous espérons qu'en répondant à leurs besoins, nous avons aidé chacune d'elles à surmonter leurs vulnérabilités et à atteindre leurs objectifs et leurs rêves, au-delà de leur « cas », pour devenir des survivantes.

L'équipe RAHAT.

En résumé

Ce projet a commencé en Inde, en 2012, à la suite du viol d'une fillette de quatre ans par le gardien de sécurité de son école à Mumbai. En réaction, le centre juridique Majlis, une ONG qui veut garantir l'accès à la justice aux Indiennes (ci-après Majlis), a offert ses services à la survivante et à sa famille. Ce cas a mis en lumière l'échec structurel du système pénal en matière de délits sexuels et du traitement des victimes survivantes. Les avocates et les travailleuses sociales de Majlis ont lancé un projet de recherche-action pour bâtir une approche centrée sur les survivantes, afin de documenter les cas de violence sexuelle en analysant notamment le fonctionnement du système judiciaire. Avec le soutien financier du CRDI, Majlis a travaillé avec le ministère local pour le bien-être des femmes et des enfants, ce qui a mené à un protocole d'entente entre les deux organisations et à la création de l'équipe RAHAT : un programme de soutien qui offre une aide sociojuridique aux victimes survivantes de violence sexuelle et à leur famille.

L'équipe a mis au point des procédures normalisées que les fonctionnaires peuvent appliquer en cas d'infractions sexuelles commises contre des femmes et des enfants et que plus de 2000 policiers de Mumbai ont suivies à ce jour. Elle a aussi mis en œuvre des formations destinées aux principaux intervenants du système judiciaire – policiers, procureurs et juges. L'institutionnalisation de ces pratiques fait présentement l'objet d'un suivi et le travail de RAHAT progresse toujours grâce à des stratégies de reproduction, d'adoption et de changement de comportement :

- L'équipe RAHAT reproduit l'approche centrée sur les survivantes de Navi Mumbai.
- Des ONG et des organismes publics ont adopté l'approche, en partie ou en totalité, et l'appliquent dans d'autres districts. En 2013, l'État du Maharashtra a créé et a déployé une équipe dans un district pour fournir un appui sociojuridique aux survivantes, et il prévoit de mettre en place une telle équipe dans tous ses districts.
- Par des stratégies de changement de comportement, RAHAT aide plusieurs intervenants à améliorer la façon dont ils exercent leurs fonctions et s'acquittent de leurs responsabilités en conformité avec la loi, ce qui contribue à endiguer la culture d'impunité et à responsabiliser les organismes publics.

En décembre 2012, un horrible viol collectif a eu lieu dans un autobus de Delhi, en Inde. Cet incident d'une extrême violence est devenu un symbole pour le mouvement des femmes du pays et a soulevé la question importante, mais taboue, de la violence sexuelle contre les femmes. À l'époque, les données sur les infractions sexuelles provenant du National Crime Bureau of India indiquaient qu'un viol se produisait toutes les 26 minutes, une molestation, toutes les 14 minutes, un décès lié à la dot, toutes les 63 minutes, et qu'un mari ou un proche violentait une femme²³ toutes les 6 minutes. Ces crimes étaient aggravés par un taux d'impunité élevé. Les données en provenance du même bureau indiquaient que si des actes d'accusation étaient déposés dans 92 pour cent des cas, le taux de condamnation n'était que de 27 pour cent (CRDI, 2016c).

Quelques mois avant ce cas très médiatisé, un journal local de Mumbai avait rapporté le viol d'une fillette de quatre ans par le gardien de sécurité de son école. Les avocates et les travailleuses sociales de Majlis – un organisme juridique dirigé par des femmes et proche de l'école (et ancien bénéficiaire d'une bourse du CRDI) – ont choisi d'offrir une aide sociojuridique à la famille de la victime. Pour s'occuper de cette affaire, Majlis a mis sur pied l'unité RAHAT. Les avocates et les travailleuses sociales de l'unité ont lancé un projet de recherche-action²⁴ visant à documenter systématiquement les décisions des cours supérieures et de la Cour suprême dans les cas²⁵ de violence faite aux femmes et aux enfants, et à cerner les lacunes du système pénal quant au respect des lois existantes (CRDI, 2016 : 1). Le projet a aussi mené à l'élaboration d'une approche holistique centrée sur les survivantes.

Comme le décrit Majlis dans son rapport intitulé *Pursuing This Thing Called "Justice"* (« À la poursuite de ce cette chose qu'on appelle la justice »), l'approche centrée sur la survivante cherche à atténuer le traumatisme en « donnant la priorité aux besoins et aux droits des victimes survivantes d'une agression sexuelle et en gardant à l'esprit le soutien et la réadaptation comme principale préoccupation [...] cette démarche permet de transformer une victime en survivante » (RAHAT, 2015 : 20). L'approche prescrit la collaboration et la coordination entre de nombreux intervenants dans le but de fournir aux victimes un soutien juridique, médical, social ou autre, tout au long du processus de litige et par la suite. « Contrairement à un modèle fixe basé à l'hôpital, nous avons opté pour un modèle communautaire mobile pour atteindre la victime chez elle, là où elle se sent le plus à l'aise, dès qu'un cas de viol est signalé » (RAHAT, 2015 : 20).

Entre 2012 et 2015, l'équipe RAHAT a suivi environ 500 cas de violence sexuelle. Des outils, des protocoles et des formations ont été mis au point pour soutenir les intervenants du système judiciaire (policiers, agents de protection, etc.) dans l'accomplissement de leur mandat.

Même si le CRDI a cessé de financer Majlis en 2015, l'unité RAHAT a continué à soutenir les femmes et les enfants victimes de violence. L'équipe continue à prendre des cas et a commencé à mettre à l'échelle son approche centrée sur les survivantes. Les outils et les protocoles mis au point par l'équipe ont été utilisés par plus de 2000 policiers dans 93 postes de police, ainsi que par plusieurs juges et procureurs de la ville de Mumbai et de ses banlieues. Le succès de l'approche de l'unité a aussi incité l'État du Maharashtra à la reproduire.

Réflexions sur la mise à l'échelle de l'accès à la justice par des mécanismes de prestation aux survivantes

Après la réussite de l'approche centrée sur les survivantes à Mumbai, les partenaires impliqués dans l'unité RAHAT ont évalué la possibilité de la mettre à l'échelle (Naqvi et Mehta, 2015). L'équipe RAHAT s'est penchée à la fois sur des stratégies horizontales et verticales de mise à l'échelle, en se fondant sur les recommandations d'une évaluation externe. « La mise à l'échelle horizontale repose sur la réplique ou l'expansion d'une innovation dans une autre communauté, tandis que la mise à l'échelle verticale institutionnalise une innovation au moyen de changements politiques, juridiques, réglementaires, budgétaires ou autres [changements systémiques] » (Rottach et coll., 2012).

Les questions suivantes orientent la compréhension du processus de mise à l'échelle de l'approche centrée sur les survivantes en matière de justice :

- Y a-t-il eu des obstacles ou des catalyseurs liés au sexe dans le processus de mise à l'échelle ?
- Comment intégrer à la stratégie de mise à l'échelle des enjeux transversaux complexes, mais importants, comme les enjeux relatifs au genre ?
- Comment une stratégie de recherche liée au genre peut-elle s'étendre à une stratégie de mise à l'échelle complète ?

- Comment combiner en une trajectoire de mise à l'échelle plusieurs stratégies de mise à l'échelle, comme le changement de comportement, la réplication et l'adoption ?

La justification

Une question de fidélité au modèle. Les chercheurs et les praticiens doivent justifier pourquoi la mise à l'échelle créée, à leur avis, un risque d'impact acceptable avant de décider de passer à l'action. Cette évaluation doit se faire dans chaque nouvelle communauté, compte tenu des nouveaux contextes et défis. L'un des risques est que la qualité diminue à l'échelle, ce qui priverait les survivantes de violence sexuelle de tous les avantages de l'approche centrée sur les survivantes. C'est pourquoi l'équipe RAHAT s'est efforcée de maintenir les éléments fondamentaux de son approche, tout en s'adaptant aux contextes locaux. Pour répondre aux besoins des victimes, les chercheurs ont continuellement évalué et adapté leur approche face aux différents types de vulnérabilité (p. ex. conditions rurales/urbaines, classe, caste, ethnicité et religion). Le soutien du commissaire de police de Mumbai a également été un facteur clé dans le succès de la démarche. D'autres commissaires de police ont peut-être adopté une position différente sur les organisations de femmes et la violence sexuelle. En transposant son approche à grande échelle, l'équipe RAHAT a dû tenir compte d'une multitude de variables. En effet, on ne pouvait considérer comme constants les principaux facteurs sociaux, économiques ou politiques du succès dans les communautés situées au-delà de la ville de Mumbai et de ses banlieues.

La mise à l'échelle d'une approche centrée sur les survivantes : trois stratégies principales

La mise à l'échelle est un processus continu qui doit être guidé par l'évaluation dynamique. L'équipe RAHAT met continuellement à l'échelle son approche centrée sur les survivantes au moyen de trois stratégies. La première consiste à amplifier l'approche grâce à son adoption par le gouvernement de l'État ou des ONG. La deuxième stratégie vise une reproduction de l'approche dans d'autres endroits des 36 districts du Maharashtra. Enfin, la dernière stratégie encourage le changement de comportement à différents paliers juridiques afin d'assurer la durabilité, de responsabiliser davantage les agences de l'État et de réduire l'impunité. L'élaboration de procédures normalisées d'exploitation et de programmes de formation, combinée au suivi des processus d'institutionnalisation, a représenté les principales trajectoires d'extension de l'approche centrée sur les survivantes.

Cette combinaison de stratégies qui se renforçaient mutuellement visait à améliorer les capacités des agences gouvernementales et des autres acteurs publics à respecter et à appliquer la loi. Les stratégies se sont également alignées sur le mandat fondamental de Majlis le quel, sur le terrain, se concentre sur l'aide aux femmes victimes de violence et sur le plaidoyer pour des changements en matière de politiques. L'équipe RAHAT améliore l'accès des survivantes à la justice, responsabilise des organismes publics et, en fin de compte, réduit l'impunité à l'égard des violences faites aux femmes. Selon l'équipe, un élément essentiel à la durabilité de cette approche est le suivi des changements de comportement des fonctionnaires et le renforcement des capacités de l'État. Chaque stratégie de mise à l'échelle a soulevé des difficultés liées à sa faisabilité, à la qualité du modèle et à la coordination avec les parties prenantes.

La mise en œuvre de l'approche centrée sur les survivantes s'est appuyée sur un grand nombre de partenaires et de collaborateurs sur le site d'origine, Mumbai. Le ministère des Femmes et du Développement de l'enfant (MFDE) et l'État du Maharashtra ont servi de partenaires pendant la phase de lancement du projet. En fait, le protocole d'accord entre le Ministère et Majlis a été la clé du succès du projet. Comme le notent Naqvi et Mehta (2015 : 12), cette collaboration stratégique « a permis aux besoins mutuels du Ministère et de Majlis de fusionner vers des objectifs

communs». Le gouvernement a également cherché à obtenir la reconnaissance publique de ses efforts, «dans un climat de hausse des crimes contre les femmes et de critiques volubiles de la population à l'égard de l'inaction du gouvernement».

Ce partenariat a permis à l'équipe RAHAT de collaborer avec les acteurs du système judiciaire, y compris avec les tribunaux. Il lui a aussi donné la crédibilité et la légitimité nécessaires pour accéder aux rapports préliminaires de la police de Mumbai et l'occasion de former des procureurs et des juges. Au cours du projet, l'équipe RAHAT est devenue en quelque sorte un élément du système judiciaire et a pu défendre avec force les survivantes. Son rôle croissant dans la défense des victimes de violence sexuelle lui a permis d'établir des relations étroites avec d'importants intervenants, entre autres des commissaires de police, des procureurs et des juges.

Quant à la mise à l'échelle horizontale, le partenariat officiel de l'équipe RAHAT avec le ministère des Femmes et du Développement de l'enfant lui a permis de créer un environnement de confiance et de nouer des relations dans des districts du Maharashtra où l'équipe était moins connue. Ce fut aussi un élément clé de l'adoption verticale de l'approche et de son institutionnalisation. La présence d'un système judiciaire harmonisé dans tout l'État du Maharashtra a facilité la reproduction de l'approche dans d'autres districts. L'application concrète de la loi est toutefois restée difficile et a nécessité la prise en considération de contextes locaux, ce qui a été possible grâce à l'aide de partenaires dans les districts.

Ce cas montre en outre que la mise à l'échelle requiert la participation de nombreux partenaires et de collaborateurs à plusieurs paliers. Le leadership joue un rôle crucial dans la mise à l'échelle, en particulier lorsqu'une petite organisation cherche à reproduire et à diffuser une norme aussi peu conventionnelle que la transformation de victimes en survivantes. En outre, le succès de la mise à l'échelle est lié au travail de Majlis, qui a défendu l'approche, augmenté le personnel de l'équipe et fourni le soutien d'experts dans les nouveaux sites.

Il faut souligner qu'il n'a pas toujours été possible ou souhaitable de reproduire l'approche dans chaque communauté. La concurrence entre des organisations effectuant un travail similaire était un facteur à prendre en considération. La collaboration entre des organisations lo-

cales n'était pas toujours possible, étant donné les capacités limitées, les intérêts concurrents, les approches idéologiques différentes, etc. Il faut toujours évaluer avec soin de tels facteurs tout au long du parcours de mise à l'échelle. Avant de reproduire son approche à Navi Mumbai, par exemple, l'équipe RAHAT a recensé toutes les organisations engagées dans l'aide sociale et le soutien juridique de victimes de violence. Cette étape a été essentielle pour bien comprendre le contexte local dans lequel des délits sexuels contre les femmes et les enfants se produisaient ainsi que l'éventail des acteurs engagés dans la lutte contre cette violence.

La coordination

Le réseautage pour éviter la concurrence et la duplication. L'adoption initiale de l'approche centrée sur les survivantes à Mumbai et dans ses banlieues a été efficace et efficiente parce qu'elle s'appuyait sur un réseau solide d'organisations qui croyaient en l'approche et faisaient confiance à l'équipe RAHAT. Une étroite collaboration entre les parties prenantes du district a été essentielle pour assurer un soutien adéquat aux victimes survivantes de violence sexuelle. Cette collaboration a cependant compliqué la reproduction de l'approche. Pour avoir accès aux postes de police et aux agences d'État à leur nouveau site de mise en œuvre, l'équipe RAHAT se fiait à ses partenariats existants avec le MFDE et le commissaire de police de Mumbai. Un réseau d'ONG locales a aussi été mis à contribution (refuges, organisations de femmes, etc.). Au fur et à mesure de l'expansion de l'intervention, il a fallu procéder à des activités de repérage visant à déterminer les réseaux et les organisations de chaque district pour éviter la concurrence et le dédoublement. Les organisations féministes qui croyaient fermement à cette approche ont aussi été recherchées, car l'approche devait s'appuyer sur un réseau partageant des valeurs communes.

Les stratégies de transformation et d'accommodement en fonction du genre : une perspective pragmatique

Lors de la mise à l'échelle horizontale d'une innovation, comme l'élargissement de l'accès à la justice pour les femmes et les enfants marginalisés, des ajustements aux différents contextes de genre peuvent être nécessaires. « L'adaptation d'une intervention à de nouveaux contextes, sans compromettre l'intégrité de l'intervention, est essentielle à son acceptation et à son succès. En outre, l'application de stratégies adaptées au genre visant à fournir une pratique optimale peut améliorer l'acceptation et l'adhésion à l'intervention mise à l'échelle » (Rottach et coll., 2012 : 13).

Des stratégies de transformation et d'accommodement en fonction du genre ont été mises en place pour mettre à l'échelle l'approche centrée sur les survivantes. Afin d'intégrer systématiquement la sensibilité au genre dans sa démarche de mise à l'échelle, l'équipe RAHAT a analysé les obstacles liés au genre, et articulé le rôle selon le genre à chaque étape (conception de la phase pilote; essai pilote; élaboration de la stratégie de mise à l'échelle, en partenariat et en collaboration avec les intervenants clés, lors des activités de suivi et d'évaluation, etc.).

Fondamentalement, l'approche centrée sur les survivantes transforme la perception des genres. Elle cherche à remettre en question la façon dont le système de justice et la société perçoivent les femmes et les enfants victimes de violence sexuelle, en transformant les victimes en survivantes. L'équipe RAHAT a entrepris de contester les préjugés populaires, entre autres le fait que tous les cas de viol étaient faux. Cette idée prévaut non seulement dans les communautés, mais aussi au sein des organismes publics, ce qui normalise l'inertie des policiers et la violence policière lorsqu'ils reçoivent des plaintes de violence sexuelle. L'aide sociojuridique de Majlis, qui comportait entre autres des conseils juridiques, l'acquisition de compétences et un programme de réinsertion au travail, visait à combattre ces préjugés et à donner aux femmes les moyens de survivre à la violence sexuelle, et non d'en être les victimes.

L'équipe RAHAT a dû adapter son approche aux obstacles locaux liés au genre pour assurer un changement de comportement parmi les intervenants du système de justice. Par exemple, une vaste campagne de sensibilisation appelée « Zero FIR » (jeu de mots jouant sur les termes anglais « zero fear » ou « zéro peur » et l'abréviation FIR pour *First Information*

Report, ou rapport préliminaire) a été menée. La campagne a sensibilisé le public à l'importance du dépôt par les policiers d'un rapport préliminaire dans les 24 heures suivant le signalement d'un viol.

L'équipe RAHAT s'est aussi fiée à des stratégies d'adaptation au genre. Ces stratégies ont servi à renforcer l'appropriation de l'approche par les intervenants et sa durabilité. L'un des principaux éléments d'adaptation a été la prestation d'un programme de formation des policiers.

Le programme de formation comprenait deux volets. Un volet de sensibilisation informait les policiers de leur rôle dans la lutte contre la violence sexuelle (importance de remplir des rapports préliminaires [*FIR*], de suivre des procédures normalisées, présence de policières pour enregistrer les plaintes, etc.). La formation était délibérément neutre quant au genre²⁶ (c'est-à-dire qu'elle ne cherchait pas à changer l'idée des policiers au sujet de la violence sexuelle et du rôle des femmes dans la société). Ce choix a permis d'atténuer la résistance des policiers et de susciter la confiance. Dans ce cas, une approche pragmatique d'adaptation au genre s'est révélée plus appropriée qu'une approche transformatrice.

Le programme comprenait aussi des éléments transformateurs liés au genre, y compris une formation visant à donner du pouvoir aux femmes policières et à renforcer leurs compétences. Portant sur la façon d'enregistrer la déclaration d'une victime, la séance de formation destinée uniquement aux femmes a permis de sensibiliser les policières à leur obligation légale d'enregistrement des déclarations des victimes. Rendue obligatoire par une loi nationale, cette responsabilité était rarement respectée par les enquêteurs, dont la plupart sont des hommes. La séance axée sur cette question a permis de renforcer les compétences des policières et de leur donner confiance dans leur capacité à appliquer la loi. Cette complémentarité entre les stratégies de transformation et d'accommodement liées au genre souligne l'importance d'analyser régulièrement les réactions en fonction du genre dans le cadre d'une mise à l'échelle. Dans certaines circonstances, les deux stratégies devront s'intégrer au parcours de mise à l'échelle. Dans d'autres, une seule stratégie conviendra.

L'évaluation dynamique

La sensibilité au genre tout au long de la mise à l'échelle. Pour intégrer systématiquement le genre au processus de mise à l'échelle, il faut envisager les obstacles locaux liés au genre et articuler le rôle du genre à chaque étape du projet. Pendant la reproduction du modèle dans d'autres districts, les facteurs contextuels clés ont été analysés et évalués, y compris les vulnérabilités que les femmes devaient surmonter, le contexte socio-économique de la région où elles habitaient, la présence d'organisations de femmes et la présence de ressources et d'aide pour les femmes. L'approche de l'équipe RAHAT à l'origine n'était pas universelle; il a fallu y apporter des ajustements spécifiques au contexte pour la reproduire avec succès dans différents districts.

Le recours double à des stratégies d'adaptation au genre et à des stratégies de transformation liée au genre pendant la mise à l'échelle. Les stratégies de transformation liée au genre visent à transformer la dynamique du pouvoir et à donner du pouvoir aux personnes marginalisées. Une stratégie de transformation peut aussi chercher à remettre en question les normes et les attitudes liées au genre en faisant la promotion du statut des femmes dans la société. Les approches d'adaptation au genre reconnaissent les normes et les inégalités liées au genre; elles mettent au point des actions qui s'y adaptent et souvent les compensent. L'objectif global de l'approche de l'équipe RAHAT en était une de transformation liée au genre. Néanmoins, les chercheurs ont aussi eu recours à des stratégies d'adaptation au genre pour étendre leur approche en se fondant sur une analyse des obstacles locaux liés au genre. Les deux stratégies ont été utilisées pour renforcer l'appropriation de l'approche dans de nouveaux districts. Il a fallu procéder ainsi pour modifier les comportements au sein des agences de l'État et pour adapter la reproduction de l'intervention au contexte.

La coordination

Reconnaître les obstacles liés au genre dans les partenariats avec la police.

La coordination avec les autres organisations et intervenants constitue un aspect majeur de la mise à l'échelle. Comment repérer les « bons » partenaires en matière d'intégration liée au genre et de mise à l'échelle ? Pour réussir à étendre son approche, l'équipe RAHAT devait collaborer avec des intervenants qui avaient des positions diverses, voire opposées, en matière de genre. Les séances de formation juridique des policiers, par exemple, cherchaient à susciter l'application des lois, mais elles étaient expressément conçues sans tenir compte des différences entre les genres. Les séances offertes aux policières, par contre, étaient hautement transformatrices et visaient à donner du pouvoir aux stagiaires. Ce pragmatisme a renforcé l'appropriation locale de la formation et des protocoles; il a aussi assuré la pérennité de l'approche.

Planifier et concevoir une stratégie de mise à l'échelle. Les chercheurs doivent bien réfléchir lorsqu'ils mettent leurs innovations à l'échelle. Pour obtenir le même impact positif ailleurs qu'à Mumbai, il fallait planifier et concevoir avec soin la mise à l'échelle de l'approche centrée sur les survivantes. L'équipe RAHAT a lancé deux démarches visant à dégager des stratégies de mise à l'échelle de son modèle : 1) une évaluation externe de son projet en septembre 2015; et 2) un processus interne d'évaluation et de détermination de la nécessité d'étendre son modèle à un autre site, Navi Mumbai. La décision d'étendre l'approche centrée sur les survivantes et, surtout, le choix des stratégies de mise à l'échelle ont été en partie délégués à des évaluatrices externes. Quand le financement du CRDI a pris fin, deux féministes indiennes bien connues qui travaillaient sur des questions liées à la violence sexiste et à la protection des enfants ont mené une évaluation externe.

L'évaluation leur a permis de passer en revue le travail de Majlis dans le cadre du projet RAHAT. Elle leur a fourni une rétroaction d'expertes sur le modèle, en plus de leur permettre d'aborder la question de sa mise à l'échelle dans d'autres contextes (Naqvi et Mehta, 2015 : 6). Les évaluatrices ont transmis plusieurs recommandations, dont certaines des stratégies exposées ci-dessus.

L'évaluation dynamique

L'évaluation pour étayer la prise de décision. Une évaluation de l'envergure optimale doit éclairer l'expansion de toute approche, de tout projet ou de tout modèle donnés. Un parcours de mise à l'échelle est rarement linéaire. Des évaluations dynamiques fournissent une compréhension plus pointue des répercussions de l'expansion et de l'élaboration d'une stratégie de mise à l'échelle. L'équipe RAHAT, par exemple, a commandé une évaluation externe pendant la dernière année du projet pour répondre à des questions précises sur son approche de la mise à l'échelle :

- Pourquoi vaudrait-il la peine de mettre ce modèle à l'échelle? Qui va en profiter?
- Ce modèle est-il pertinent dans d'autres districts?
- L'équipe va-t-elle mettre à l'échelle toutes les composantes de l'approche ou seulement certaines?
- Doit-elle rester fidèle au modèle?

Les conclusions de cette évaluation ont permis de clarifier la stratégie de mise à l'échelle de l'approche centrée sur les survivantes.

Les évaluations dynamiques internes. Comme la mise à l'échelle est dynamique et parfois imprévisible, il faut intégrer des évaluations à divers stades du processus de mise à l'échelle. En plus d'une évaluation externe, l'équipe RAHAT a évalué elle-même chaque expansion éventuelle. Le travail de suivi des cas de violence, par exemple, a permis à l'équipe de rester au courant des changements survenus dans le système de justice pénale et d'adapter en conséquence ses stratégies de mise à l'échelle (soit la formation, la surveillance, etc.). Avant d'aborder les intervenants d'État dans le nouveau district de Navi Mumbai, par exemple, un membre de l'équipe RAHAT a été chargé d'évaluer le site de mise en œuvre pour mieux définir la stratégie de mise à l'échelle. L'évaluation a porté sur le contexte socio-culturel, les types de violence auxquelles les femmes sont exposées, les facteurs de vulnérabilité, ainsi que sur le travail d'autres organisations.

L'expérience du projet RAHAT montre bien qu'il faut envisager l'envergure optimale au début du processus de mise à l'échelle. L'optimalité doit résulter d'une évaluation dynamique des ressources disponibles et du contexte local. L'approche centrée sur les survivantes illustre certains de ces défis. Un des risques liés à l'expansion pour une organisation communautaire comme Majlis était qu'elle se fiait à d'autres organisations pour mettre en œuvre le modèle.

À Navi Mumbai, l'équipe RAHAT a entrepris une évaluation des besoins pour s'assurer d'adopter une approche aussi spécifique au contexte que possible. Même si elle avait suivi un grand nombre de cas à Mumbai pour étayer le développement de son modèle, l'équipe RAHAT devait encore mieux comprendre les facteurs contextuels et reproduire l'approche à une échelle optimale dans chaque nouveau site. L'expérience acquise par l'équipe au premier site, Mumbai, lui a permis de comprendre les défis locaux complexes auxquels les victimes de violence faisaient face. Néanmoins, les défis particuliers associés à l'action de l'équipe dans de plus petites villes ou des régions rurales, y compris les types d'organisations locales et leur rôle, nécessitaient une évaluation plus approfondie.

La réussite de la stratégie reposait également sur les capacités propres du centre Majlis. Les exigences du processus de mise à l'échelle en ce qui a trait au temps et à l'expertise risquaient de confronter le personnel du centre Majlis à ses limites. Au-delà des critères de qualité ou de fidélité du projet, il fallait donc aussi considérer la capacité de fournir un modèle ancré dans l'expertise du personnel. Une stratégie de mise à l'échelle décentralisée, associée à des partenariats avec des organisations féministes similaires, peut se révéler un moyen d'étendre l'approche sans compromettre la qualité de mise en œuvre. Comme l'ont expliqué Naqvi et Mehta (2015 : 5) dans leur évaluation de l'initiative RAHAT :

Tout en aidant le système de l'État à étendre les apprentissages tirés de ce projet, l'équipe du centre Majlis doit s'assurer de maintenir le niveau actuel d'engagement de ses ressources humaines, tant du point de vue de l'expertise que du nombre de personnes sur le terrain, dans les sites actuels du projet à Mumbai, ainsi que dans les sites pilotes où elle choisira d'intervenir directement à l'avenir.

La troisième stratégie, le changement de comportement des intervenants, reposait sur de nombreuses séances de formation et un suivi étroit des décisions des tribunaux. Ce dernier point constitue l'un des principaux défis du modèle. Pour étendre cette stratégie, l'équipe devra compter sur plus de ressources humaines ou se fier à des organisations partenaires. Comme le centre Majlis est une petite ONG, il dépend d'un soutien financier externe pour étendre son approche centrée sur les survivantes. Malheureusement, il s'est révélé plus difficile d'obtenir du financement pour reproduire cette approche que pour travailler sur les dossiers. Si l'on pense au nombre limité d'avocats adoptant un point de vue féministe et aux années qu'il a fallu à l'équipe RAHAT pour acquérir des compétences spécialisées, cela peut constituer un obstacle important.

Ce projet ne visait pas de changement des politiques, puisque de nouveaux règlements étaient déjà en place (p. ex. amendement du droit criminel de 2012 et loi de 2012 sur la protection des enfants contre les délits sexuels). Il s'agissait plutôt d'assurer une application juste de la loi. Dans ce contexte, l'échelle optimale pourrait inclure de multiples stratégies qui cherchent à modifier les comportements en matière de politiques, en formant les représentants de l'État au sujet des lois existantes, tout en reproduisant l'approche à l'échelle communautaire. Ces deux stratégies déployées simultanément permettraient de renforcer la cohésion et d'aider les différentes parties prenantes à adopter progressivement le modèle.

L'échelle optimale

Quelle est la « bonne échelle » d'une intervention sociale et juridique ? L'évaluation externe a abordé des questions ciblées liées à l'optimalité : si ce modèle est reproductible, quelle est la bonne échelle pour ce type de modèle d'aide sociojuridique ? Dans combien de sites peut-on mettre en œuvre ce modèle sans nuire à sa qualité ? Qu'est-ce que la bonne échelle : celle de la ville, du district, de l'État ? (Naqvi et Mehta, 2015) Les conclusions de cette évaluation ont aidé l'équipe RAHAT à déterminer la « bonne échelle » à laquelle reproduire son approche, ainsi que les risques à prendre en considération dans la mise à l'échelle d'une intervention aussi spécifique au contexte. Par exemple, il fallait revoir à la baisse les ressources humaines mobilisées par rapport aux besoins du projet initial. La faisabilité financière est essentielle à l'évaluation du potentiel d'expansion d'un modèle, tout comme son envergure optimale.

La réduction de l'échelle pourrait-elle être un indicateur de réussite ? La réussite de la mise à l'échelle d'une innovation au moyen d'un changement de comportement peut nécessiter une réduction d'échelle. Idéalement, une stratégie d'expansion réussie permettrait à l'organisation chargée à l'origine de la mise à l'échelle de prendre du recul et de laisser d'autres intervenants (les ONG qui l'adoptent, les organismes gouvernementaux qui travaillent au changement des comportements) poursuivre le processus de mise à l'échelle. À mesure que progresse la mise à l'échelle, un processus d'expansion plus spontané peut survenir. Dans ce scénario, l'équipe RAHAT pourrait encore agir comme conseillère, mais la reproduction se ferait sans effort délibéré de sa part.

L'étude de ce cas permet de dégager plusieurs leçons importantes au sujet de la mise à l'échelle.

L'approche centrée sur les survivantes du projet RAHAT vise à transformer les perceptions liées au genre, car elle veut remettre en question la façon dont le système judiciaire et la société voient les femmes et les enfants comme des victimes de violence, et non comme des survivantes. Cependant, pour mettre à l'échelle cette approche centrée sur les survivantes, l'équipe s'est appuyée à la fois sur des stratégies qui transformaient les perceptions liées au genre et sur des stratégies d'adaptation à ces perceptions. Le changement de comportement au sein des agences gouvernementales et la reproduction adaptée au contexte ont nécessité ces deux stratégies.

- Même si l'objectif général d'un projet ou d'une approche est de réaliser une transformation liée au genre, les chercheurs ou les praticiens peuvent recourir à des stratégies d'adaptation au genre dans leur approche, sur la base de leur analyse des obstacles locaux liés au genre.
- Pour rester sensible au genre et au contexte particulier tout au long du processus de mise à l'échelle, l'équipe RAHAT a dû :
 - Justifier la mise à l'échelle en évaluant les besoins et le type de violence contre les femmes dans chaque nouveau site de reproduction, en se fondant sur un éventail de critères de marginalité (milieu rural, banlieue, ville, caste, classe, analphabétisme, statut de migrant, etc.) présents dans chaque contexte;
 - Coordonner avec d'autres organisations après avoir cartographié l'écosystème dans le nouveau district, ce qui lui a permis de trouver des partenaires, y compris des organisations de femmes et des refuges, et de susciter la confiance autour de l'approche en soi;
 - Recourir à l'évaluation dynamique pour adapter l'approche centrée sur les survivantes, créer des partenariats avec les commissaires de police et modifier la formation offerte aux organismes publics locaux.

Les détails du projet

Titre : Violence sexuelle et conjugale : protocoles de politiques

Un ou plusieurs projets : 1 – n° 107101

Responsable de la mise à l'échelle : Centre juridique Majlis

Programme du CRDI : Gouvernance et justice

Région géographique : État du Maharashtra, Inde

Données sur la mise à l'échelle : Le modèle a été reproduit dans un autre district. Plus de 2000 policiers ont été formés et se servent de la procédure normalisée.

Partenaire : Ministère des Femmes et du Développement de l'enfant

* Andréanne Martel a fait la recherche sur le cas et en a rédigé le présent rapport grâce à une bourse de recherche du CRDI en lien avec l'exploration de la mise à l'échelle de la science.

CHAPITRE 9

Les politiques et les programmes pour réduire la consommation de sel en Amérique latine

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a déterminé un niveau de consommation de sel sans risque pour la population. L'ampleur des interventions politiques requises pour atteindre ce niveau reste à déterminer [...] Les interventions vont varier d'une région à une autre. Cela s'explique par le fait que le niveau de consommation de sel diffère, mais aussi par la façon dont les gens s'alimentent [...] [Globalement] le projet en est un d'évolution positive.

Greg Hallen, Centre de recherche pour le développement international, en entrevue.

En résumé

Dans bien des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, on constate une forte consommation de sel chez les habitants. Cette consommation est normalement associée à une hausse de la tension artérielle. Cette hypertension artérielle est souvent en cause dans les accidents vasculaires cérébraux (AVC); elle est pointée du doigt dans environ la moitié des maladies cardiaques à l'échelle de la planète.

En 2016, le CRDI a approuvé un projet de mise à l'échelle d'une approche visant à réduire la consommation de sel en Amérique latine, projet auquel participaient des entreprises, des gouvernements, des ONG et des consommateurs. Intitulé *L'augmentation de la portée des politiques et des programmes de réduction de la consommation de sel et leur évaluation dans des pays de l'Amérique latine*, le projet est dirigé par un établissement coordonnateur du Costa Rica; deux universités canadiennes y collaborent. Le projet regroupe cinq équipes nationales de recherche situées en Argentine, au Brésil, au Costa Rica, au Paraguay et au Pérou. Trois équipes ont déjà de l'expérience dans la recherche sur la réduction de la consommation de sel et l'élaboration de politiques; deux d'entre elles ont déjà collaboré à des projets financés par le CRDI dans des domaines de recherche similaires. Le projet, amorcé en septembre 2016, donne un exemple de mise à l'échelle fondée sur des pratiques optimales pour passer d'un niveau national à un niveau international. Les résultats de la recherche scientifique sur les effets de l'hypertension sur la santé ainsi que de recherches sur les politiques en matière de maladies non transmissibles servent aussi à promouvoir la réduction de l'apport en sel et soutiennent l'élaboration de politiques de réduction de la consommation de sel dans les cinq pays participants.

L'Amérique latine et les Caraïbes (ALC) affichent certains des taux d'hypertension les plus élevés au monde (Blanco-Metzler, 2015 : 4). Dans une étude menée en 2001 sur la prévalence d'hypertension dans les pays latino-américains, les taux atteignaient 43 pour cent (Ordúñez et coll., 2001 : 229). Un apport alimentaire élevé en sodium ou en sel est normalement associé à une hausse de la tension artérielle, qui est à son tour liée à un risque accru de mortalité et d'invalidité. L'hypertension artérielle est

aussi un facteur d'accidents vasculaires cérébraux et contribue à près de la moitié des maladies cardiaques diagnostiquées dans le monde.

Les habitudes de consommation de sel diffèrent considérablement dans la région de l'ALC. Certaines populations consomment surtout des aliments transformés à forte teneur en sodium; d'autres ajoutent des quantités importantes de sel lorsqu'elles préparent les aliments, entre autres sous forme de condiments très salés. En raison de la diversité de ces habitudes, un vaste éventail de politiques de réduction de la consommation de sel est nécessaire pour s'attaquer aux risques pour la santé que représente une consommation élevée de sodium (Blanco-Metzler, 2015 : 6).

En 2016, le CRDI a approuvé le financement d'un projet de mise à l'échelle d'approches existantes de réduction de la consommation de sel et d'élaboration d'un nouveau programme de réduction de la consommation de sel en Amérique latine. Le projet soutient des innovations visant à réduire la consommation de sel dans cinq pays de la région ALC : l'Argentine, le Brésil, le Costa Rica, le Paraguay et le Pérou (CRDI, 2015 : 3). L'Université de Toronto et l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario ont agi comme établissements collaborateurs. Le projet repose aussi sur des équipes de recherche en Argentine, au Costa Rica et au Brésil. Les équipes qui travaillent en Argentine et au Costa Rica ont déjà participé à des projets antérieurs du CRDI portant sur des stratégies de réduction de la consommation de sel.

En 2012, le CRDI avait financé un projet de réduction de la consommation de sel au Costa Rica. Le projet visait à :

- Établir des données de base à partir desquelles il serait possible d'évaluer l'efficacité en contexte réel du plan national de réduction de la consommation de sel au Costa Rica (soit des données sur la consommation de sodium et ses sources alimentaires, l'approvisionnement en aliments transformés affichant leur teneur en sodium, les connaissances des consommateurs, ainsi que leurs attitudes et comportements au sujet du sel ou du sodium et de la santé).
- Collaborer avec divers intervenants – entre autres le gouvernement, le milieu universitaire, les ONG, l'industrie et les consommateurs – afin de déterminer des stratégies de réduction de la consommation de sel.

- Créer une base de connaissances qui pourrait se révéler utile à d'autres pays de la région désireux de mettre en œuvre des politiques de réduction de la consommation de sel (CRDI, s.d. : 1).

La même année, le CRDI a soutenu un projet triennal en Argentine visant à évaluer l'efficacité de politiques nationales mises en place entre le début des années 2000 et 2014 pour réduire la consommation de sel et d'acides gras trans (CRDI, 2016e). Ce projet cherchait à :

- Évaluer la rentabilité des politiques de réduction de la consommation de sel et d'acides gras trans en Argentine.
- Évaluer qualitativement les attitudes des intervenants, entre autres des représentants de l'industrie et des consommateurs, au sujet de la consommation de sel et d'acides gras trans.
- Étudier les sources locales de production alimentaire et se concentrer sur l'ajout de sel et d'acides gras trans pendant la transformation.
- Créer des bases de données afin d'évaluer les changements dans la composition des aliments au fil du temps.
- Procéder à des analyses chimiques des produits alimentaires pour déterminer la fiabilité des étiquettes.
- Sonder la population générale pour comprendre ses habitudes de consommation de sel et d'acide gras trans, ainsi que ses attitudes et connaissances au sujet de ces deux éléments (CRDI, 2016d : 1-2).

En plus de s'appuyer sur les expériences de ses équipes de recherche, le projet actuel tire parti des relations que les équipes de chaque pays participant ont établies avec les gouvernements locaux, les ONG, les acteurs de l'industrie et les autres parties prenantes. Le projet s'harmonise aussi avec le travail du consortium SaltSmart, une organisation mise sur pied par le Forum d'action sur les maladies non transmissibles de l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS). Ce consortium inclut des représentants des groupes d'intervenants mentionnés; il est conçu pour soutenir les pays membres dans l'élaboration d'un consensus sur la réduction de la consommation de sel (Blanco-Metzler, 2015 : 4).

Les objectifs particuliers du projet de mise à l'échelle financé à l'heure où l'on rédige ces lignes sont les suivants :

- Évaluer la teneur en sel ou en sodium et la qualité nutritionnelle globale des aliments emballés, des aliments de restauration rapide et des aliments de rue ou artisanaux.

- Déterminer si les teneurs en sel ou en sodium sont conformes à la Stratégie mondiale de l'OMS sur l'alimentation, l'activité physique et la santé.
- Comparer les teneurs en sodium aux cibles de réduction du sodium dans les cinq pays.
- Mener une recherche formative au sujet des connaissances, des attitudes et des comportements déclarés, ainsi que des moteurs et obstacles aux changements de comportement des consommateurs, puis y réagir par des plans de marketing social.
- Évaluer les avantages pour la santé et l'économie découlant de la réduction de sel parmi les populations des pays participants pour orienter la planification des politiques.
- Évaluer les initiatives de réduction de la consommation de sel et les partenariats dans chacun des pays participants.
- Faire connaître les résultats du projet et favoriser l'application des connaissances acquises (CRDI, 2015 : 3).

Le but ultime du projet est de réduire la consommation de sel dans les cinq pays participants par la mise à l'échelle de pratiques optimales. Pour soutenir ses objectifs de réduction de la consommation de sel, le projet s'appuie sur les résultats de recherches concernant l'hypertension et ses conséquences sur la santé ainsi que sur des recherches au sujet des politiques relatives aux maladies non transmissibles.

Plutôt que d'adopter une approche unique et universelle à la réduction de la consommation de sel, le projet fait appel à de multiples approches pour provoquer le changement, notamment une réforme de la politique alimentaire, des ententes multipartites avec des groupes industriels et des techniques de marketing social. Il se penche sur plusieurs activités qui, une fois combinées, pourraient entraîner un changement de politique locale. Cette souplesse est aussi évidente dans les objectifs du projet ci-dessus : la collecte des données, la recension des obstacles au changement, la transmission de renseignements sur les avantages économiques, l'évaluation des politiques locales et l'application des connaissances convergent toutes pour élaborer des approches de réduction de la consommation de sel adaptées à chaque pays.

Réflexions découlant de la mise à l'échelle

Même si l'impact total du projet reste à voir, sa portée éventuelle est substantielle. Les pays cibles du projet représentent plus de 45 pour cent de la population de la région ALC (Worldometers, 2016). Tout au long de la mise à l'échelle, on pourrait également observer des avantages significatifs pour d'autres pays de la région.

Les objectifs de mise à l'échelle de ce projet résultent en partie de l'approche du CRDI en matière de financement. L'Amérique latine accueille de nombreuses équipes de recherche et d'élaboration de politiques qui ont une vaste expérience en prévention des maladies chroniques liées à l'alimentation. Plutôt que de lancer un appel à propositions axées sur les politiques nationales de santé visant à prévenir les maladies chroniques, le CRDI a adopté dès le départ une vision plus large. Il demandait précisément des projets axés sur une recherche à grande échelle et qui favorisaient une approche intersectorielle des systèmes existants pour une saine alimentation. On a donc incité les chercheurs latino-américains s'intéressant à la prévention des maladies chroniques à se concentrer sur des recherches et des politiques ayant un impact à l'échelle de ces systèmes.

La conception des demandes de financement a encore facilité la mise à l'échelle en jumelant des équipes de recherche expertes d'un groupe de pays avec des chercheurs moins expérimentés d'un autre groupe. Les équipes de chercheurs du Costa Rica, de l'Argentine et du Brésil font bénéficier le groupe de leur vaste expérience. Les équipes du Pérou et du Paraguay, en particulier, avaient beaucoup à gagner et à apprendre en participant au projet. On aurait pu réserver la mise à l'échelle des interventions politiques aux pays dans lesquels il y avait déjà eu du travail dans le passé. L'intégration d'équipes travaillant dans des régions jusque-là moins engagées dans des programmes de réduction de la consommation de sel offre cependant la possibilité d'élaborer de nouvelles approches et de mettre en application celles qui ont déjà fait leurs preuves.

L'optimisation de l'échelle

« Plus égale mieux », une approche raisonnable d'optimisation de l'échelle.
L'établissement de l'échelle optimale est un défi qui nécessite souvent d'étendre ou de réduire l'envergure d'une intervention. Le projet présenté ici constitue probablement un exemple d'extension optimale. C'est un projet qui pourrait nettement améliorer les résultats en matière de santé dans une grande partie de la population de l'Amérique latine et des Caraïbes. Les bienfaits résultant du travail sur les politiques dans le cadre du projet pourraient aussi influencer d'autres régions, notamment parce que les leçons tirées des interventions politiques nationales pourraient servir à lancer des initiatives internationales.

En plus de modifier le comportement des consommateurs, le projet vise aussi à changer les activités de production alimentaire pour créer un environnement où des choix à faible teneur en sel sont offerts. Si on leur donne le choix entre soutenir volontairement des efforts de réduction de la consommation de sel et se voir imposer des règles, les joueurs de l'industrie sont initialement plus susceptibles de choisir le changement volontaire. Des recherches antérieures sur les maladies non transmissibles suggèrent toutefois que cette approche est souvent inefficace, car certains producteurs n'y adhèrent pas. Une adhésion limitée entraîne souvent une concurrence inégale, puisque ceux qui acceptent de réduire la teneur en sel de leurs aliments se trouvent désavantagés. Pour garantir l'égalité des conditions du marché, les joueurs de l'industrie qui veulent réduire la teneur en sel de leurs aliments sont donc susceptibles de soutenir en fin de compte des règles obligatoires.

Ce cas montre aussi comment l'expérience antérieure d'une équipe de chercheurs peut influencer l'approche de la mise à l'échelle. L'équipe argentine, par exemple, avait déjà travaillé à un projet de recherche sur la réduction du tabagisme et l'élaboration de politiques, l'ayant amenée à soutenir une réglementation obligatoire dans les stratégies de réduction du tabagisme. Ce contexte de recherche pourrait influencer les points de vue et les choix des équipes de recherche qui ont moins d'expérience en matière de réglementation obligatoire. Cependant, cela pourrait aussi

alimenter le scepticisme des membres de l'équipe qui sont plus ouverts au dialogue avec l'industrie et qui envisagent une approche volontaire de réduction de la consommation de sel.

Cette diversité des acteurs offre aussi aux organisations internationales une occasion d'intervenir et de jouer un rôle de coordination. L'OPS, par exemple, a joué un rôle important dans l'établissement du projet de mise à l'échelle. L'OPS pourrait aussi jouer un rôle important à mesure que le projet avance et même une fois celui-ci terminé, en maintenant la collaboration entre les équipes de recherche participantes et en influençant les politiques relatives aux systèmes alimentaires.

La coordination

Le financement comme outil de conception de la mise à l'échelle. Les projets de réduction de la consommation de sel s'appuient sur des années de recherche financée par le CRDI et d'autres organismes. Ce financement a contribué au renforcement de la capacité des acteurs participants. Certaines des équipes avaient déjà acquis une grande expérience en prévention des maladies non transmissibles en Amérique latine. C'est ce qui a permis au CRDI d'élaborer un appel à propositions qui visait à élargir la base de connaissances à un éventail plus vaste de partenaires. Un tel appel aurait échoué dans d'autres contextes, en particulier lorsque les connaissances à mettre à l'échelle étaient encore peu développées ou qu'il n'y avait pas assez de dirigeants expérimentés dans leur application.

Créer un milieu favorable pour atteindre des résultats. La réussite du projet dépend aussi de multiples interventions interdépendantes en matière de politiques. Il est possible de modifier les attitudes des consommateurs envers l'apport de sodium. Permettre aux consommateurs d'agir en fonction de ces nouvelles attitudes exige cependant un système alimentaire qui offre des solutions de rechange pauvres en sel. Cela repose en partie sur l'engagement de l'industrie et sur la conception d'initiatives politiques regroupant diverses parties dans le but de réduire la consommation de sel. Une telle approche à deux volets a de grandes chances de réussir pendant le processus de mise à l'échelle et de changement tant des attitudes que des comportements.

Permettre les découvertes des partenaires pour atteindre des buts politiques. La dynamique entre les équipes de recherche et les acteurs industriels s'est révélée complexe. Les premiers cherchaient à résoudre le problème

de la consommation élevée de sel, alors que les seconds façonnaient le contexte de cette consommation. Certaines équipes de recherche considéraient la réglementation comme obligatoire, peu importe la position des acteurs de l'industrie sur de telles interventions affectant le marché. Pour s'assurer de la collaboration des acteurs de l'industrie, cependant, la négociation de nouveaux partenariats en cours de projet s'avère nécessaire.

D'autres éléments négligés de la mise à l'échelle. La vaste gamme d'activités liées au projet pose des défis administratifs. Certaines équipes de recherche ont beaucoup d'expérience en coordination du travail de prévention des maladies non transmissibles à l'échelle nationale, alors que d'autres n'en ont pas. Ce déséquilibre exacerbe les défis inhérents à toute coordination internationale, suggérant la nécessité d'autres approches de gestion et de supervision de la mise à l'échelle d'interventions politiques complexes. En outre, si certains défis sont prévisibles, d'autres ne se manifesteront que pendant la mise à l'échelle. La composante de suivi du projet vise à évaluer les approches politiques individuellement, plutôt qu'à les comparer directement. On ne cherche pas explicitement à comparer l'efficacité en contexte réel ou la complémentarité des diverses approches entreprises par les différents pays. Une telle étude comparative pourrait toutefois se faire ultérieurement, à la lumière de variations qui pourraient exister. Cela pourrait également servir de tremplin à un travail de synthèse globale ou d'application des connaissances à des stades ultérieurs du projet ou après son achèvement.

La portée internationale du projet a posé un certain nombre de défis et exigé une planification minutieuse. Dans chaque pays, le projet suppose de nombreuses activités dotées d'objectifs multiples. Même si ces activités contribuent collectivement aux objectifs plus vastes du projet, chacune nécessite sa propre gestion. Aucune des équipes de recherche n'avait d'expérience préalable dans la prise en charge d'un travail aussi multiforme et international, ce qui a contribué aux difficultés administratives de l'équipe de recherche principale au Costa Rica. Une administration efficace du projet exigeait aussi des connaissances spécifiques au contexte. Comprendre les exigences des comités d'évaluation scientifique de chaque pays, par exemple, était essentiel pour ne pas retarder l'échéancier de recherche. Travailler dans des contextes de politique et de recherche différents marqués par des divergences quant aux règles

imposées à l'industrie soulève aussi des enjeux importants, en particulier en ce qui a trait à la collecte de données sur la teneur en sel des produits alimentaires.

L'évaluation dynamique

La mise à l'échelle pour comparer les interventions. Le projet est composé d'activités semblables, mais uniques dans chaque pays participant. Sans être le point central du projet, ces différences fournissent une occasion de comparer l'efficacité des activités et d'étudier leur complémentarité. Au fil du temps, une telle analyse peut révéler les ajustements nécessaires et les situations où il serait avantageux de faire suivre la mise à l'échelle de certaines combinaisons d'interventions. Il en ressort deux observations. Premièrement, la mise à l'échelle doit se justifier par l'efficacité en contexte réel d'une intervention exécutée à plus petite échelle et par sa validité externe présumée ou prouvée. Deuxièmement, cette validité externe peut se vérifier de la manière la plus efficace tout au long de la trajectoire de mise à l'échelle lorsque les interventions sont appliquées dans différents contextes. Lorsqu'une intervention est mise à l'épreuve dans de nouveaux contextes, on peut y apporter des ajustements pour répondre directement aux besoins et aux environnements locaux.

Il importe aussi de souligner que, dans le contexte de ce projet, la mise à l'échelle a mis en jeu l'élargissement et l'approfondissement de la recherche et des interventions politiques, mais non de la science fondamentale établissant un lien entre l'hypertension et les risques pour la santé. Dans la prévention des maladies non transmissibles, ce lien est souvent présumé, et les connaissances de base sont traitées implicitement comme si elles étaient déjà établies. C'est le cas pour les interventions visant à réduire le tabagisme et c'est maintenant le cas du travail portant sur la réduction de la consommation de sel.

Comme tout autre effort de prévention des maladies non transmissibles, le projet de réduction de la consommation de sel repose sur des recherches épidémiologiques établies qui servent de base et de motivation à l'intervention politique. À l'échelle locale, des recherches ont été menées uniquement pour déterminer les niveaux de risque. Ces données sur les niveaux locaux de consommation de sel ont fourni les preuves nécessaires pour déterminer où il fallait intervenir et dans quelle mesure. Les niveaux « acceptables » de consommation de sel et les sources de sel alimentaire peuvent varier en fonction de facteurs locaux. On peut donc ajuster les interventions politiques aux besoins, aux tendances de consommation et aux contextes locaux.

La justification

La recherche scientifique fondamentale comme justification de la mise à l'échelle. Le projet de mise à l'échelle ne comprenait aucune recherche sur le lien fondamental entre le sel et la santé. Les recherches existantes sur le sujet étaient donc essentielles, car elles servaient de justification à l'objectif du projet. La collecte de données sur les niveaux locaux d'apport approprié a aidé à déterminer les interventions directes requises et à orienter les réformes de politiques locales. L'absence de recherches préalables aurait toutefois affaibli la justification morale globale de la mise à l'échelle et compliqué la mise en œuvre des politiques.

La mise à l'échelle d'une innovation est souvent décrite comme un processus linéaire dans lequel on développe des idées avant de les mettre en œuvre. Ce projet de mise à l'échelle présente une autre voie, puisque les efforts de réforme des politiques qui y sont associés s'appuient sur des dizaines d'années de recherche solide. Dans ce cas, la réussite de la mise à l'échelle repose sur l'insertion appropriée de ces connaissances scientifiques dans un milieu politique complexe. Elle dépend aussi de l'élaboration d'approches visant à influencer les gouvernements, les ONG, l'industrie et le comportement des consommateurs.

Ce projet a permis de tirer plusieurs leçons importantes au sujet de la mise à l'échelle :

- Les actions des bailleurs de fonds peuvent influencer les objectifs de la mise à l'échelle.
- La participation de l'industrie à la mise à l'échelle peut nécessiter du temps d'apprentissage de sa part au sujet des implications parfois complexes des politiques.
- La mise à l'échelle de projets à multiples volets (et dans ce cas, dans de multiples pays) s'accompagne de défis administratifs importants.

La recherche scientifique fondamentale et épidémiologique peut non seulement soutenir la mise à l'échelle, mais aussi fournir une justification initiale du passage à grande échelle.

Les détails du projet

Titre : Augmentation de la portée des politiques et des programmes de réduction de la consommation de sel et leur évaluation dans des pays d'Amérique latine

Un ou plusieurs projets : 1 – n° 108167 (fondé sur le travail fait dans plusieurs projets antérieurs)

Responsables de la mise à l'échelle : Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud, Université de Toronto (Département des sciences de la nutrition) et Institut universitaire de technologie de l'Ontario (Faculté des sciences de la santé)

Programme du CRDI : Alimentation, environnement et santé

Région géographique : Argentine, Brésil, Costa Rica, Paraguay et Pérou

Statistiques d'échelle : Élaboration d'interventions politiques dans cinq pays importants d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC) représentant plus de 45 pour cent de la population de cette région

Partenaires : Projet 2 – financement parallèle de l'Organisation pan-américaine de la santé

Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter <https://www.idrc.ca/fr/projet/laugmentation-de-la-portee-des-politiques-et-des-programmes-de-reduction-du-sel-et-leur>.

CHAPITRE 10

La mise à l'échelle mondiale de la recherche sur les politiques du Sud : Southern Voice

On s'est demandé si ces organisations («laboratoires d'idées») s'attendaient à participer principalement à des dialogues nationaux ou si elles devaient aussi jouer un rôle international. Une des idées fondatrices de Southern Voice, c'était que, si ces laboratoires d'idées voulaient vraiment s'attaquer aux déséquilibres de pouvoir dans le développement international, il fallait les mettre sur un pied d'égalité avec d'autres laboratoires d'idées importants et leur donner une voix sur la scène internationale. Ce type de discussions se tenait déjà et, à l'aube de 2015, il semblait évident que ce groupe pouvait vraiment profiter de l'occasion pour s'organiser collectivement et apporter une contribution internationale.

Peter Taylor, centre de recherche sur le développement international, en entrevue.

En résumé

Dans les années précédant 2015, les organisations de développement international s'affairaient surtout à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Alors au centre des efforts internationaux depuis quinze ans, ces objectifs étaient toutefois vivement critiqués parce qu'ils ne reflétaient pas l'éventail des points de vue sur le développement, en particulier les expériences des habitants des pays du Sud.

En 2013, alors que les discussions au sujet du travail à faire après 2015 progressaient, un réseau de collaboration internationale a vu le jour : Southern Voice. Composé de laboratoires d'idées de pays du Sud, ce réseau visait à étendre l'influence de ses membres sur les politiques au-delà de leur contexte régional ou national pour se faire entendre au palier international. Le réseau cherchait plus précisément à s'assurer que les points de vue du Sud étaient pris en considération et intégrés aux intérêts postérieurs à 2015.

Le parcours de mise à l'échelle qu'a suivi Southern Voice a augmenté l'influence de ses membres. Même si la formation de Southern Voice et sa propre expansion au fil des ans constituent un élément intrinsèque de ce processus, l'objectif ultime du réseau était d'augmenter l'influence du Sud sur les politiques et d'agir sur les activités de développement à l'échelle mondiale.

Les institutions de recherche indépendantes, y compris des groupes de réflexion, aussi appelés laboratoires d'idées ou « think tanks », constituent d'importants outils d'influence des politiques, dans les pays à revenus élevés tout comme dans les pays en développement. Elles exercent cette influence en fournissant une analyse digne de confiance de questions clés locales et nationales. Malgré ce rôle essentiel, les laboratoires d'idées dans les pays en développement doivent sans cesse relever des défis, notamment liés à l'absence de financement et de soutien qui leur permettraient de poursuivre leur travail (Practical Action Consulting, 2016). Ces défis peuvent restreindre leur impact positif sur les résultats du développement.

L'Initiative Think Tank (ITT) était un partenariat qui soutient des organisations indépendantes de recherche sur les politiques publiques dans les pays du Sud de 2008 jusqu'en 2019. Elle a été gérée par le CRDI depuis sa fondation. Cinq bailleurs de fonds ont aussi participé à son financement :

- La Fondation William et Flora Hewlett
- La Fondation Bill et Melinda Gates
- Le ministère britannique du Développement international (DFID)
- Le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas
- L'Agence norvégienne de coopération pour le développement [Norad] (Initiative Think Tank 2016a)

L'initiative avait trois principaux objectifs :

- Repérer, choisir et aider un groupe d'organisations de recherche sur les politiques à évaluer le rendement organisationnel d'un groupe d'organismes de recherche sur les politiques.
- Octroyer un financement de base aux organismes de recherche choisis et soutenir le renforcement de leurs capacités.
- Créer et diffuser une base de connaissances au sujet du soutien dont peuvent bénéficier les types d'organismes de recherche sur les politiques qui participent à l'ITT (Young et coll., 2013 : v).

L'Initiative remplissait jusqu'à 30 pour cent des besoins de financement de base des groupes de réflexion membres, ce qui leur permettait de gérer leur budget opérationnel, d'embaucher des talents locaux, de mener à bien des programmes de recherche, de faire de la sensibilisation nationale ou régionale et de participer à des activités liées aux politiques. Plus de 50 organisations ont obtenu l'aide de l'ITT depuis son lancement (CRDI, 2013; Initiative Think Tank, 2016a).

Situés en Amérique latine, en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne, les groupes soutenus par l'Initiative varient quant à leur contexte particulier et à leurs sujets de recherche. Leur travail porte sur de nombreux domaines de recherche, dont les suivants :

- Développement
- Économie
- Environnement et ressources naturelles

- Évaluation
- Alimentation et agriculture
- Gouvernance
- Santé
- Information et communication
- Science et technologie
- Politique sociale (Initiative Think Tank, 2016c)

Outre un financement de base, l'ITT offrait aux groupes de réflexion membres des fonds de renforcement de leurs capacités. Ce renforcement s'articulait autour « des méthodes de recherche et compétences, de l'engagement et des communications en matière de politiques ainsi que de l'efficacité organisationnelle en général ». Le volet de renforcement des capacités comprenait aussi des fonds discrétionnaires (mentorat, activités de formation et aide ponctuelle) (Initiative Think Tank, 2016a). Le tiers de ces activités comprenait un soutien financier à la collaboration directe et à l'apprentissage par les pairs entre les membres de l'ITT (Initiative Think Tank, 2016b).

L'Initiative a traversé plusieurs étapes distinctes. La planification s'est faite pendant une « période d'incubation », de 2006 à 2008. Entre 2008 et 2010, un groupe de laboratoires d'idées a été choisi après une démarche concurrentielle. Un financement de base a d'abord été accordé à des organisations d'Afrique de l'Est et de l'Ouest, puis à des organisations d'Asie du Sud et d'Amérique latine. De 2009 à 2012, l'Initiative a commandité une série d'études sur le contexte initial afin d'éclairer la planification et la mise en place d'activités de renforcement des capacités. Depuis 2011, l'Initiative s'est aussi concentrée sur son troisième objectif, l'apprentissage et le partage de connaissances. À cette fin, l'ITT a organisé un événement d'apprentissage mondial au Cap (Afrique du Sud) en 2012 (Young et coll., 2013 : viii), suivi d'un deuxième événement à Istanbul (Turquie) en 2014.

L'essor de Southern Voice

Southern Voice s'est fait connaître comme regroupement parmi les institutions soutenues par l'ITT. Il a commencé à se former en 2012 à l'évé-

nement d'apprentissage mondial du Cap, qui a marqué un point de départ important de collaboration plus active entre les groupes de réflexion soutenus par l'ITT. Lors de cet événement d'apprentissage qui réunissait des experts internationaux et des dirigeants de nombreux groupes de réflexion, les participants ont échangé des idées et des expériences. La plénière, intitulée « Think Tanks : promouvoir des solutions locales, influencer la pensée mondiale », a abordé le rôle actuel et futur des groupes de réflexion (Initiative Think Tank, 2012).

Pendant l'une des séances ouvertes de l'événement, les participants ont discuté du potentiel d'une participation plus active des acteurs du Sud à l'élaboration des objectifs de développement durable (ODD) qui ont succédé aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) des Nations Unies. Les OMD, qui s'étaient concentrés sur les efforts de développement mondial pendant quinze ans, arrivaient à échéance en 2015. Une plus grande participation du Sud dans l'encadrement des ODD était jugée essentielle, particulièrement pour prendre en considération les divers contextes dans lesquels la majorité du travail lié aux ODD se déroulerait. Ces discussions ont donné naissance à « Southern Voice on Post-MDG International Development Goals » (Southern Voice, s.d.), un réseau de groupes de réflexion des pays du Sud qui avaient reçu le soutien de l'ITT (Southern Voice, 2016a).

À sa création, Southern Voice était guidé par les quatre objectifs suivants :

- Fournir une plateforme permettant de formuler et d'échanger des idées inédites sur des dossiers postérieurs à 2015 ancrés dans les réalités des pays en développement.
- Renforcer la participation des chercheurs du Sud au débat sur l'après-2015 en améliorant leurs contributions analytiques et leurs engagements stratégiques.
- Créer pour les groupes de réflexion du Sud des occasions d'explorer les débats sur le développement mondial dans leur contexte national.
- Renforcer les capacités de recherche et de sensibilisation des groupes de réflexion du Sud pour faciliter leur émergence en tant qu'acteurs clés des dialogues internationaux quant au programme de l'après-2015 (Southern Voice, 2016b).

Southern Voice a abordé son premier objectif avec le soutien aux projets de l'ITT et une aide supplémentaire de la Fondation Hewlett et de la Fondation des Nations Unies. En 2013, le Centre pour la concertation des politiques (CPD) au Bangladesh, un des laboratoires d'idées soutenus par l'ITT, a organisé une rencontre d'experts à Dhaka (Bangladesh). La rencontre, qui regroupait des participants de 10 pays, a contribué à l'élaboration d'un document intitulé *First Approximations on Post-MDG International Development Goals* (Southern Voice, 2016b). Le document a établi un programme collectif pour les acteurs du Sud et décrit les mesures immédiates que Southern Voice pouvait prendre pour influencer sur l'élaboration des objectifs de développement durable.

La publication *First Approximations* a été transmise à des représentants et conseillers clés du Groupe de haut niveau des Nations Unies sur le Programme de développement pour l'après-2015. C'est au début de 2013 que des représentants de Southern Voice ont pris contact avec le Groupe d'experts dans le cadre d'une mission. Au cours de cette mission de sensibilisation, le président du réseau a aussi amorcé certaines discussions publiques au sujet du document *First Approximations* (Southern Voice, s.d. : 2).

Southern Voice a poursuivi le programme décrit dans *First Approximations*. Plus récemment, parmi ses nombreuses prestations, le réseau a participé à deux importantes activités de recherche collective (Initiative Think Tank, 2016a) :

- Comme membre principal du Programme de développement pour l'après-2015 : Déclencher la révolution des données à l'échelle nationale qui soutient le programme de révolution des données des Nations Unies en s'intéressant à la production, à la collecte et à l'utilisation de meilleures données et statistiques en appui au programme de développement et en abordant plusieurs enjeux importants liés à la mesure des résultats en matière d'ODD (CPD, 2016).
- Comme l'un des cinq groupes de politiques qui a contribué au *Rapport européen sur le développement (ERD 5)*. Rédigé par de nombreuses agences de développement international, le rapport étudie l'emploi de ressources financières et d'autres ressources en soutien au travail sur les ODD (Overseas Development Institute, 2016).

Au fil de l'évolution de Southern Voice, ses activités de recherche et d'intervention sur les politiques passent à l'échelle internationale. La mise en place de l'ITT a soutenu des groupes de réflexion indépendants dans leur travail national ou régional d'élaboration de politiques. Southern Voice, qui a vu le jour grâce à l'ITT, a permis la mise à l'échelle de ces réflexions nationales et régionales à l'échelle internationale. Autre conséquence : le travail de Southern Voice au palier international alimente souvent des dialogues nationaux, enrichissant les réflexions sur les politiques.

Réflexions découlant de la mise à l'échelle

À la base, Southern Voice voulait répondre au besoin de représentation plus forte des opinions du Sud dans l'encadrement et la mise en œuvre du programme de développement mondial. Le réseau voulait réagir à ce qu'il percevait comme des déséquilibres structurels de pouvoir en étendant l'influence des groupes de réflexion du Sud et en faisant contrepoids à la représentation des opinions des pays du Nord.

Ce mandat s'est confirmé pendant les premières étapes de l'établissement du réseau. Pour assurer la réussite de son mandat, cependant, le réseau dépendait de directives claires et d'un généreux financement. L'événement d'apprentissage mondial de 2012 est arrivé à point nommé pour servir de catalyseur essentiel. Le soutien acquis aux laboratoires d'idées du Sud, grâce à l'ITT, a servi de fondement. En outre, le partenariat du réseau avec la Fondation des Nations Unies a joué un rôle essentiel en facilitant l'accès aux plateformes et aux délibérations onusiennes.

La justification

Exercer une plus grande influence par l'entremise d'un réseau. Dans le cas de Southern Voice, la mise à l'échelle se justifie par le besoin d'assurer une reconnaissance mondiale aux opinions du Sud sur les enjeux développementaux. Au lieu de représenter individuellement la perspective nationale sur les politiques, le réseau adopte une approche de mobilisation unifiée et collaborative des acteurs du Sud au sujet des politiques. Une approche unifiée ou coordonnée a plus de chances d'étendre l'influence à l'échelle mondiale qu'une cacophonie d'approches nationales, ce qui justifie la création du réseau.

La réussite du réseau repose aussi sur la mobilisation d'une masse critique de participants, en partie attribuable à la direction du CPD. Ce centre a fourni une orientation et recruté des membres et des partenaires du réseau pour le maintenir à une taille optimale et assurer la représentation de diverses régions. Southern Voice comprend des organisations d'Afrique, d'Asie du Sud et d'Amérique latine; la représentation relative des diverses régions a cependant varié au fil du temps.

À l'échelon national, le réseau a aussi contribué à amplifier et à développer davantage les produits basés sur les connaissances de ses membres. La mobilisation politique au palier national implique généralement que les groupes de réflexion cernent un enjeu, font de la recherche et élaborent des politiques sur le sujet, mobilisent des parties prenantes nationales, puis présentent leurs conclusions aux parties prenantes concernées. Ces parties prenantes nationales peuvent inclure les médias, des ONG, des groupes de défense, des établissements d'enseignement supérieur ou des acteurs gouvernementaux.

Southern Voice amplifie l'impact du travail de mobilisation politique de ses membres en le transposant au palier mondial. Les idées issues de chaque contexte national sont synthétisées pour en tirer des leçons transnationales. Par exemple, on compte parmi les ODD nouvellement élaborés 17 objectifs ambitieux et hautement interdépendants pour le développement mondial, accompagnés d'un programme universel pour le Nord et le Sud. Le travail principal de Southern Voice a été d'apporter les idées de ses membres au programme mondial, une

activité coûteuse que ne peut entreprendre chacun de ses membres indépendamment.

Les efforts de mise à l'échelle de Southern Voice ont également produit des effets positifs de réseau. Lorsque certaines perspectives sont développées et mises en œuvre à l'échelle mondiale, elles sont également diffusées parmi les membres du réseau lui-même. La diffusion horizontale de ces perspectives offre aux organisations la possibilité d'apprendre et d'intégrer les expériences des autres à leur propre travail sur les politiques nationales.

La capacité du réseau à diffuser des idées sur les politiques à l'échelle mondiale repose en partie sur la capacité de ses membres à entreprendre un travail de mobilisation liée aux politiques. Cette capacité est à son tour façonnée par la qualité et la crédibilité des recherches que mènent les membres. Southern Voice comprend une cohorte d'organisations et de chercheurs influents qui sont régulièrement invités à participer à des forums internationaux et dont le travail et les opinions sont valorisés. Au fur et à mesure que d'autres organisations et chercheurs se joignent au réseau, la portée du travail de mobilisation politique de Southern Voice pourrait s'étendre davantage, pourvu que les capacités de ses membres se maintiennent.

Le renforcement des capacités joue un rôle encore plus important à la lumière de la hausse rapide des demandes de participation des membres du réseau à des engagements internationaux. L'optimisation de l'efficacité en contexte réel a été un enjeu clé pour le réseau. Ce besoin de prioriser les efforts est lié aux discussions au sein du réseau sur la façon de faire participer au mieux toutes les organisations membres. Une participation inégale peut contribuer à la sous-représentation de certains points de vue, limitant ainsi la capacité du réseau à diffuser à grande échelle ses idées en matière de politiques. Les organisations membres sont libres de déterminer l'ampleur de leur engagement, mais certaines peuvent se trouver limitées par un manque de capacités qui les empêche de participer de manière pertinente aux activités du réseau. Il s'agit d'un enjeu stratégique dont Southern Voice est conscient et qu'il travaille à résoudre.

L'optimisation de l'échelle

La taille et la qualité optimales du réseau. L'objectif de Southern Voice est d'étendre la portée des idées de ses membres pour influencer les politiques mondiales. Le succès de cette entreprise repose en partie sur l'obtention d'un nombre optimal de membres. Sans une représentation régionale adéquate, le réseau court le risque de développer et d'étendre des perspectives qui ne reflètent pas la diversité des expériences politiques du Sud. Cela illustre bien l'interdépendance importante entre la mise à l'échelle d'une organisation (le réseau Southern Voice) et l'innovation en soi (les idées et les perspectives politiques du Sud). Les connaissances à mettre à l'échelle sont fonction, dans une certaine mesure, de la taille du réseau.

La mise à l'échelle, une activité qui se reproduirait d'elle-même ? Bien qu'on ait fondé Southern Voice pour influencer les politiques de développement mondial, son expérience montre aussi un effet de réseau positif sur les dialogues politiques nationaux. Grâce à leur participation à Southern Voice, les membres individuels sont capables de soutenir et d'amplifier l'influence d'autres membres à l'échelon national et régional. Cette externalité ouvre une voie au partage d'expériences. Elle renforce également le travail des membres individuels et, par extension, le réseau lui-même. Dans le contexte des réseaux de connaissances et de politiques, la mise à l'échelle peut produire une valeur qui n'était pas intentionnelle au départ.

Une échelle définie par les capacités de ses membres. L'établissement des réseaux Southern Voice représente une étape importante vers la mise à l'échelle des idées politiques des membres. La capacité de Southern Voice à étendre les perspectives politiques nationales à l'échelle mondiale repose, en partie, sur la qualité de ses engagements internationaux. Le succès de ces engagements, à son tour, repose sur une participation égale ainsi que sur la capacité de recherche et d'élaboration de politiques à l'échelon des groupes de réflexion individuels. Le processus de mise à l'échelle dépend de la capacité du réseau et de celle de ses différentes composantes.

Il importe de reconnaître que Southern Voice diffuse des recherches et des points de vue sur les politiques à des milieux où s'élèvent des voix diverses et peut-être dissidentes. C'est particulièrement vrai pour les ODD, mais cela vaut pour d'autres milieux d'élaboration de politiques en général. Un élément clé à prendre en considération dans l'élargissement de ces points de vue est la distinction entre les réflexions et les messages de Southern Voice et ceux des autres. Comme ces milieux deviennent de plus en plus encombrés, il faudra la participation active de Southern Voice en plus de l'élimination des préjugés contre la recherche provenant des pays du Sud pour que l'influence de ce réseau soit mondiale. Southern Voice dégage plusieurs leçons sur la mise à l'échelle :

- Les réseaux fournissent l'occasion de recadrer et de diffuser plus largement les connaissances sous-jacentes au dialogue sur les politiques et à la réflexion, tant à l'échelle des pays que de la planète.
- La croissance de ces réseaux et leur réussite à mettre les connaissances à l'échelle reposent sur un soutien suffisant au moment opportun.
- Il existe une interaction complexe entre le renforcement continu des capacités et la mobilisation de tous les membres du réseau pour soutenir la mise à l'échelle des activités des réseaux.

Les détails du projet

Titre : Southern Voice on post-millennium development goals

Un ou plusieurs projets : 1 – n° 107403

Responsables de la mise à l'échelle : Initiative Southern Voice – une collaboration de 48 instituts indépendants de recherche

Programme du CRDI : Initiative Think Tank

Région géographique : Multiples régions

Statistiques d'échelle : Participation de 48 groupes de réflexion au développement de divers projets de recherche et activités de mobilisation

Partenaires : Fondation William et Flora Hewlett, Fondation Bill et Melinda Gates, ministère britannique du Développement international (DFID), Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad) et ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas

Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter <http://southernvoice.org/>.

CHAPITRE 11

Une intervention nutritionnelle dans le marché : l'huile de tournesol enrichie localement au moyen de bons d'échange électroniques

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont démontré pour la première fois que l'huile de tournesol brute peut être enrichie à petite échelle et profiter aux personnes les plus vulnérables, en particulier les mères qui allaitent et les enfants. Les PME ont produit plus de 142 000 litres d'huile enrichie MASAVA qui ont été vendus par un réseau de 319 détaillants et qui ont nourri près d'un demi-million de personnes. Le projet appuie la politique d'enrichissement des aliments du projet national tanzanien qui rend obligatoire l'enrichissement des huiles alimentaires. Les résultats démontrent comment une récolte locale, traitée par des entreprises locales et vendue par des détaillants locaux, peut arriver à améliorer la sécurité alimentaire et stimuler la croissance économique locale.

Programme Agriculture et sécurité alimentaire, CRDI.

En résumé

La vitamine A est essentielle à la santé des enfants et des adultes. Non seulement la carence en cette vitamine est l'une des principales causes de cécité évitable chez les enfants des pays en développement, mais elle peut aussi augmenter les risques pour la santé associés à des maladies comme la diarrhée et la rougeole. Cette carence est particulièrement fréquente en Tanzanie, ce qui a incité le gouvernement à annoncer une stratégie visant à augmenter la consommation d'aliments enrichis de micronutriments.

L'absence d'autorisation réglementaire faisait en sorte qu'il était impossible de se procurer en Tanzanie de l'huile de tournesol non raffinée ou brute enrichie de vitamine A. Le projet de promotion d'huile de tournesol enrichie localement à l'aide de bons électroniques a réuni des petites et moyennes entreprises (PME) pour démontrer la viabilité du processus d'enrichissement de l'huile de tournesol. Le projet visait aussi à faire approuver la production, la distribution et la vente d'huile de tournesol enrichie en Tanzanie. En préparant le terrain à la commercialisation d'huile de tournesol enrichie de vitamine A, l'objectif ultime du projet était de s'attaquer à la carence en vitamine A dans tout le pays.

Même s'il n'en est qu'à ses débuts, ce projet illustre une répercussion importante du parcours de mise à l'échelle sur le développement. Il montre comment la commercialisation peut permettre d'atteindre un résultat précis lié au développement : la prévention de carences en micronutriments. En outre, ce résultat est recherché dans un contexte de contraintes réglementaires, de défis en matière de gestion de la demande et de concurrence venant des grands producteurs. L'adoption de l'huile enrichie de vitamine A dans les régions ciblées du projet constitue une réalisation majeure et montre la possibilité d'une mise à l'échelle nationale. Elle illustre aussi un parcours de mise à l'échelle qui ne requiert pas d'interventions continues et indéfinies pour en maintenir ou en augmenter l'efficacité.

La vitamine A est un micronutriment essentiel au sain développement de l'enfant et au maintien de la santé chez l'adulte. Dans ces pays, il arrive souvent que l'alimentation des gens ne leur permette pas d'obtenir un apport suffisant en vitamine A. La diarrhée chronique et d'autres maladies infantiles courantes peuvent aussi diminuer la concentration

en vitamine A chez l'enfant. Dans ces pays, la carence en vitamine A est la principale cause de cécité évitable chez l'enfant. Elle est souvent liée à des carences en fer qui peuvent entraîner de l'anémie. La carence en vitamine A peut aussi augmenter les risques sanitaires liés aux infections, notamment les infections associées à la diarrhée et à la rougeole (National Institutes of Health, 2016).

Comme de nombreux autres pays d'Afrique, la Tanzanie demeure aux prises avec des carences en micronutriments dans certains segments de sa population. Les carences en vitamine A et en fer sont fréquentes. Pour remédier à ce problème, le gouvernement tanzanien a annoncé une initiative stratégique qui vise à augmenter la consommation d'aliments enrichis de micronutriments. Parmi ces aliments enrichis se trouve une gamme d'huiles de cuisson d'emploi courant en Tanzanie (CRDI, 2014 : 1).

En 2014, le CRDI et Affaires mondiales Canada (AMC) ont approuvé conjointement le financement d'un projet d'enrichissement d'huile en vitamine A qui se déroulerait en Tanzanie. Le projet repose sur les expériences du gestionnaire de projet de la principale organisation bénéficiaire. Il avait travaillé une dizaine d'années en Tanzanie, avait vécu près des régions de culture du tournesol et avait établi des liens avec certaines PME productrices d'huile de tournesol non raffinée. Cette huile était très populaire à l'époque. Même avant le début du projet, la plupart des ménages qui utilisaient de l'huile de tournesol pour la cuisson prenaient de l'huile non raffinée. Vers la même époque, le gouvernement tanzanien travaillait à la rédaction de directives exigeant que certains produits soient enrichis de micronutriments. On avait le sentiment, dans le pays, que l'enrichissement de l'huile serait bientôt obligatoire. Cette exigence posait un problème aux producteurs d'huile de tournesol non raffinée. Il n'y avait aucune procédure établie pour enrichir l'huile non raffinée à ce moment là ; seule l'huile de tournesol raffinée avait été enrichie jusqu'alors.

Une étude technique menée avant le début du projet a évalué s'il était possible d'enrichir en vitamine A l'huile de tournesol non raffinée et de la conditionner pour qu'elle garde sa stabilité de conservation pendant une période prolongée. Il fallait une certaine stabilité prolongée pour envisager la production, le transport, la vente et la consommation de l'huile avant que la vitamine A ajoutée se dégrade. L'étude a démontré que l'huile

de tournesol non raffinée pouvait être enrichie et maintenir sa stabilité de conservation pendant au moins 90 jours. Comme en Tanzanie on consomme largement l'huile non raffinée dans les six semaines qui suivent son conditionnement, l'enrichissement commercial semblait viable.

Le projet financé par le CRDI et AMC s'est concentré sur deux régions de la Tanzanie : Manyara et Shinyanga (CRDI, 2014). Il s'agissait d'étudier la faisabilité du recours au secteur privé pour réduire la carence en vitamine A :

- En vérifiant si les PME pouvaient enrichir l'huile de tournesol non raffinée pour la consommation locale lorsque le roulement des stocks est rapide et qu'une longue durée de conservation n'est pas nécessaire.
- En testant des modèles d'affaires durables.
- En vérifiant si le recours à des bons d'échange électroniques permettait de promouvoir la consommation d'huile enrichie.
- En vérifiant si le produit enrichi pouvait réduire les carences en micronutriments dans des groupes vulnérables, en ciblant particulièrement les mères qui allaitaient des nourrissons (CRDI, 2014).

L'équipe du projet a travaillé avec les PME au développement de l'expertise nécessaire à la production d'huile de tournesol non raffinée enrichie de vitamine A destinée à des détaillants qui en feraient la distribution. En combinant des activités de changement de comportement et des subventions sous forme de bons électroniques, le projet a ensuite fait la promotion d'huile enrichie comme solution de rechange aux autres huiles populaires dans les deux régions. Après avoir testé l'efficacité de cette huile dans la lutte contre la carence en vitamine A, les bons électroniques ont été supprimés pour évaluer la volonté des consommateurs d'acheter cette huile enrichie au prix régulier.

Ce projet est un exemple important de mise à l'échelle, car il illustre comment la commercialisation peut corriger une carence en micronutriments. L'adoption d'huile non raffinée enrichie de vitamine A dans les régions où s'est déroulé le projet ouvre la voie à une mise à l'échelle nationale. Elle démontre aussi qu'un parcours de mise à l'échelle ne nécessite pas nécessairement d'interventions continues et indéfinies pour en maintenir ou en augmenter l'efficacité.

La justification

Aborder les risques pour la santé et les politiques gouvernementales. La justification du projet de mise à l'échelle de l'enrichissement en vitamine A repose sur la carence en micronutriments, un risque sanitaire largement reconnu en Tanzanie. Le projet vient aussi étoffer la politique gouvernementale en matière d'enrichissement alimentaire en aidant les PME à se conformer aux règles prévues qui exigeraient des gros fabricants d'enrichir leur huile. En l'absence d'une meilleure solution de rechange, l'infrastructure commerciale et la capacité d'enrichissement alimentaire en Tanzanie sont renforcées en offrant un avantage économique clair aux fabricants locaux. Les efforts de commercialisation justifient donc le projet, tout comme la poursuite d'un objectif de développement ciblé.

Les leçons de la mise à l'échelle

Mettre à l'essai la faisabilité de la technique d'enrichissement de l'huile de tournesol à l'échelle des PME exige un important travail de sensibilisation. L'équipe du projet a dû repérer des entreprises tournées vers l'avenir qui comprenaient les avantages à long terme de leur participation. L'aide financière fournie dans le cadre du projet, cependant, ne permettait pas de compenser entièrement les coûts supplémentaires liés à la transition de l'huile non enrichie à l'huile enrichie. Les entreprises ont dû installer de nouveaux équipements et apprendre les techniques liées à l'enrichissement en vitamine A. Pour obtenir l'engagement des entrepreneurs, on a présenté le projet comme un investissement dans leur vitalité concurrentielle pour les inciter à se conformer à la politique gouvernementale d'enrichissement planifiée.

Les PME, plutôt que les grands producteurs, ont été ciblées pour participer au projet pour diverses raisons. Les grands producteurs avaient tendance à vendre de l'huile de tournesol raffinée. Ce produit était habituellement enrichi de vitamine A, mais il n'était que rarement vendu dans les régions rurales que visait le projet. En fait, environ 40 pour cent de l'huile consommée en Tanzanie n'est pas raffinée. Les PME locales étaient en tête de la production d'huile non raffinée et étaient les plus susceptibles de profiter de l'élaboration et de l'adoption de techniques

d'enrichissement. Les PME ne se trouvaient donc pas placées en concurrence directe avec les grands producteurs dont les marchés étaient différents de ceux que visait le projet. Cette relation s'est temporairement modifiée avec l'arrivée d'huile enrichie importée dans les zones rurales. Les taxes à l'importation récemment imposées ont depuis diminué l'offre d'huile enrichie dans les régions rurales.

La faisabilité du projet reposait aussi sur la mise au point d'un procédé de fabrication et d'enrichissement conforme aux exigences réglementaires de l'agence tanzanienne régissant les produits alimentaires et pharmaceutiques (*Tanzanian Food and Drug Administration* ou TFDA). Les PME participantes devaient aussi démontrer que leur produit satisfaisait aux exigences de la TFDA et que leur processus de fabrication était conforme aux pratiques exemplaires. Pour ce faire, on a invité des experts techniques de la société allemande BASF à adapter à l'échelle des PME les techniques traditionnelles d'enrichissement en vitamine des grands producteurs.

Les personnes qui ont participé au projet ont noté que la TFDA était particulièrement prudente. Le processus d'approbation a traîné, ce qui a retardé quelque peu le projet. C'était la première fois que de l'huile de tournesol non raffinée enrichie de vitamine A produite commercialement serait vendue en Tanzanie. Finalement, les PME participantes ont obtenu un permis de produire et de vendre leur huile de tournesol enrichie et non raffinée.

C'est l'intégration précoce des parties prenantes nationales à la recherche et à la mise à l'échelle qui a en partie permis de surmonter cet obstacle réglementaire. Dès sa première réunion, l'équipe du projet a tenté d'intégrer le plus possible d'intervenants locaux, nationaux et internationaux. Les acteurs étaient donc en mesure de comprendre la raison d'être du travail et sa place dans la stratégie tanzanienne d'enrichissement des aliments; ils ont aussi pu former des relations afin de mettre en commun l'information au fil de la mise à l'échelle.

Surmonter les obstacles

Une fois obtenue l'approbation de la TFDA, les participants au projet ont dû surmonter le défi de mettre à l'échelle la production, la distribution et la vente de l'huile aux consommateurs dans ses deux régions cibles. Un

obstacle, par exemple, découlait de la sensibilité des consommateurs au prix. À l'époque, le coût de production d'une huile enrichie était supérieur au coût de production d'une huile non enrichie. De plus, l'huile de tournesol avait tendance à être de meilleure qualité et plus coûteuse que d'autres huiles faciles à trouver, comme l'huile de coton, particulièrement en fonction des cycles saisonniers de récolte pendant lesquels les graines de tournesol sont rares. Au Shinyanga, et à un niveau moindre au Manyara, les consommateurs changeaient régulièrement d'huile de cuisson en réaction aux changements relatifs des prix.

Deux approches ont aidé à surmonter ces obstacles à la mise à l'échelle. La première fut de faire une promotion directe de l'huile de tournesol enrichie. Des activités de sensibilisation, comme des émissions et des démonstrations en cuisine, cherchaient à faire connaître l'huile de tournesol enrichie aux consommateurs. En mobilisant de façon stratégique les chefs religieux et les décideurs quant aux dépenses du ménage (des hommes dans cette situation), ces activités de sensibilisation ont aussi tenté de s'attaquer aux préjugés entourant l'enrichissement en micronutriments. Le suivi de ces activités a ensuite permis d'évaluer leur effet sur les ventes et leur impact global.

Une exploitation efficace des bons électroniques

La deuxième approche reposait sur un système de bons électroniques pour subventionner l'achat d'huile de tournesol enrichie. Le système permettait aux consommateurs de télécharger sur leur téléphone mobile un bon électronique à échanger contre de l'huile enrichie chez certains détaillants. Les détaillants transmettaient ensuite le bon aux PME productrices qui étaient dédommagées par des représentants du projet. Le système de bons électroniques a été conçu en partie pour faire un suivi de la consommation des ménages en reliant les bons échangés à des numéros de téléphone précis. Il devait s'agir d'une aide transitoire pour faciliter l'entrée du produit sur le marché. À mesure que la consommation d'huile enrichie gagnerait du terrain, la subvention serait progressivement éliminée.

Le système de bons électroniques a connu un certain nombre de difficultés et a dû en conséquence être révisé pendant la mise en œuvre du projet. Peu après le lancement du système, les ventes variaient énormément.

ment. Certains détaillants n'en vendaient presque pas, alors que d'autres obtenaient d'excellents résultats. Les bons électroniques se sont aussi révélés chronophages, en particulier pour les consommateurs habitant des régions où la connexion cellulaire était limitée ou irrégulière. En réaction, certains détaillants vendaient leur huile de tournesol enrichie à prix réduit et collectaient par la suite les bons électroniques de leurs amis et de leur famille pour se faire rembourser. De plus, la réaction des détaillants à la connectivité cellulaire limitée a entravé la fonction de suivi du système.

L'évaluation dynamique

Apprendre de l'échec dans le cadre de l'évaluation dynamique. Pour évaluer l'efficacité de son approche commerciale dans la mise à l'échelle, le projet s'appuyait en grande partie sur le système de bons électroniques pour suivre la consommation d'huile enrichie dans les ménages. Il est apparu très tôt que les bons n'étaient pas utilisés chez les détaillants comme prévu, ce qui limitait la capacité du système à saisir des données sur la consommation des ménages. Même si cela a limité la possibilité d'évaluation dynamique de l'approche de mise à l'échelle prévue au départ, le système a quand même fourni des données indirectes qui ont permis de modifier un élément clé du projet. Cette expérience montre que même les « échecs » apparents offrent des possibilités d'apprentissage qui contribuent à l'efficacité de la mise à l'échelle.

Des facteurs liés au volume et au conditionnement ont aussi affecté le processus de mise à l'échelle. Un emballage spécial opaque s'est révélé nécessaire pour maintenir la stabilité de conservation de l'huile. La vitamine A utilisée pour enrichir l'huile se dégrade quand elle est exposée à l'air ou à la lumière du soleil. En outre, pour soutenir le système original de bons électroniques et suivre les ventes à partir des codes-barres des contenants, un emballage pour la vente au détail était requis. Le projet avait déterminé au départ que des contenants d'huile d'au moins un litre étaient nécessaires pour assurer la viabilité commerciale. Néanmoins, en raison de leurs faibles revenus, bien des consommateurs achetaient l'huile à la louche ou en petit volume, de quoi leur permettre de tenir

quelques jours. Les consommateurs apportaient leur propre contenant au magasin et les détaillants le remplissaient de l'huile d'un plus grand contenant. Les contenants d'un litre compliquaient cette méthode de distribution.

Le projet a introduit un système de paiement par portefeuille électronique pour surmonter ces obstacles (Horton et coll., 2017 : 4). Dans le cadre de ce système, les détaillants recevaient directement une subvention de l'équipe du projet pour la quantité d'huile vendue, en jumelant les bons électroniques déjà émis aux codes-barres sur le produit. Le passage du système original de bons électroniques au système de portefeuille électronique a aussi permis de mettre en place un autre conditionnement. L'équipe du projet a produit des contenants de 5, 10 et 20 litres dont les détaillants pouvaient se servir pour vendre de plus petits volumes d'huile et répondre plus efficacement à la demande. On a aussi mené des tests pour s'assurer que cette méthode de distribution n'altérait pas la durée de conservation du produit.

Au-delà des défis associés au système de bons, la méthode de distribution des PME est venue compliquer la mise à l'échelle. Au lieu de vendre directement leurs produits aux détaillants dans les deux régions du projet, elles ont eu recours à des distributeurs spécialisés dans la vente dans une région particulière. Ces distributeurs ne faisaient pas partie du plan initial de mise à l'échelle; il a fallu les intégrer au projet à un stade ultérieur.

Une sous-étude du projet s'est penchée sur la composition du secteur des PME en Tanzanie. Elle a relevé que, de façon réaliste, il était possible de cibler environ 60 entreprises de taille moyenne dans tout le pays pour qu'elles utilisent l'approche d'enrichissement de l'huile brute. Même l'équipement requis pour 60 PME pouvait entraîner des coûts importants. En optant pour une mise à l'échelle avec des entreprises encore plus petites, il faudra des solutions plus innovantes. La poursuite de l'élargissement du marché de l'huile de tournesol repose sur la mise au point d'un équipement moins coûteux, mais tout aussi efficace; la faisabilité de cette démarche reste incertaine.

La coordination

S'aligner sur des intérêts commerciaux. La réussite du projet reposait sur l'adhésion de divers partenaires producteurs, comme les PME. Comme il s'agissait d'une initiative utilisant la commercialisation comme trajectoire de mise à l'échelle, les acteurs devaient s'assurer que ses objectifs et sa mise en œuvre s'harmonisent aussi avec les intérêts commerciaux des PME.

Choisir les bons partenaires de mise à l'échelle. Le projet montre que la mise à l'échelle repose à la fois sur une coordination efficace entre les partenaires et sur leur choix judicieux. En choisissant des PME plutôt que de grands producteurs, le projet a permis de lancer sur le marché tanzanien de l'huile de tournesol brute enrichie. Il a aussi permis de renforcer la capacité de production locale. L'approche commerciale du projet en matière de mise à l'échelle n'aurait probablement pas connu le même succès sans le choix stratégique des partenaires.

S'aligner sur d'autres initiatives. Le projet illustre aussi la manière dont la coordination dépasse le travail actif avec les partenaires d'un programme pour inclure l'alignement avec d'autres activités locales connexes. L'équipe a pris en considération le fait que le gouvernement de la Tanzanie avait mis en place une stratégie plus vaste d'enrichissement en micronutriments et approuvé la production et la vente d'huile de tournesol non raffinée. Même si aucun représentant du gouvernement n'a participé directement aux activités de mise à l'échelle, il a fallu déterminer la stratégie et les initiatives réglementaires gouvernementales, y réfléchir et les prendre en considération pour assurer la réussite du projet.

Travailler avec les structures du marché. Étant donné son approche commerciale dans la mise en marché, l'équipe du projet devait coordonner le travail des partenaires de livraison en fonction des structures et des demandes existantes du marché. Il a aussi fallu s'adapter aux habitudes de consommation préétablies pendant la mise à l'échelle. L'habitude du consommateur final d'acheter de très petites quantités d'huile de cuisson, par exemple, a nécessité non seulement de changer la taille du conditionnement prévu, mais aussi la structure d'incitation et de commercialisation retenue. Sans ces adaptations, la commercialisation d'huile de tournesol brute enrichie aurait peut-être connu moins de succès.

Soulignons que le projet a suivi les effets de l'enrichissement de l'huile de tournesol sur la carence en vitamine A dans les deux régions ciblées. À cette fin, un approvisionnement régulier en huile de tournesol non raffinée et enrichie était nécessaire. Les PME participantes devaient limiter leurs ventes aux deux régions ciblées. Une fois l'étape de suivi nutritionnel terminée et que les résultats seront positifs, cette contrainte pourra être levée. Les PME pourront alors distribuer leur huile dans n'importe quelle partie de la Tanzanie où elle est en demande. Au moment de la rédaction de ce document, on observe déjà une augmentation de la demande d'huile enrichie au-delà de la principale zone d'intervention du projet, mais dans des marchés où les revenus sont plus élevés.

Au fur et à mesure de la mise à l'échelle, les micro-apports, comme la machinerie et l'équipement, devront aussi faire l'objet d'une évaluation. Au départ, trois PME ont été formées pour se servir d'un équipement de production et d'enrichissement alimentaires relativement coûteux et haut de gamme. On a justifié la dépense en disant que la procédure d'approbation réglementaire pouvait être accélérée si on démontrait que les PME participantes suivaient les pratiques exemplaires. Cependant, l'installation d'une machinerie équivalente dans d'autres PME pourrait s'avérer impossible, surtout sans le soutien financier du projet.

Cette liberté accrue permet de tirer des leçons sur le recours aux marchés pour mettre à l'échelle des innovations agricoles. Elle pourrait aussi permettre de faire des compromis entre les différents objectifs du projet. Mener des recherches pour comprendre la mise à l'échelle efficace, par exemple, peut entrer en concurrence avec l'objectif d'intervenir d'une manière qui maximise l'impact sur le développement. Si cette souplesse accrue se traduit par une distribution plus large d'huile de tournesol enrichie dans toute la Tanzanie, elle peut également produire des synergies entre les deux objectifs.

L'optimisation de l'échelle

Les limites structurelles à la mise à l'échelle. Le recours à des PME pour produire et distribuer de l'huile de tournesol enrichie impose des limites structurelles à l'ampleur de la mise à l'échelle réalisable. Environ 80 pour cent des PME tanzaniennes sont des microentreprises employant une à quatre personnes. Même en réduisant les coûts et en simplifiant l'approche d'enrichissement, il est peu probable que la totalité des microentreprises puisse efficacement passer à l'enrichissement. C'est ce qui impose une limite structurelle à l'envergure éventuelle de l'échelle. Ces défis et d'autres du genre vont probablement surgir le long d'un parcours de mise à l'échelle commerciale, dans lequel la rentabilité est au cœur de l'innovation.

Le marché ciblé et l'échelle optimale. Ce projet illustre une dynamique importante entre l'optimisation de l'échelle et la capacité de peaufiner les activités d'une intervention par la commercialisation. Jusqu'à présent, le projet a permis de diriger la distribution et la vente d'huile de tournesol enrichie dans deux régions où la carence en vitamine A était relativement grande. La réussite de cet effort repose en partie sur les subventions accordées dans le cadre du projet. Au moment du retrait de ces subventions, les producteurs, les distributeurs et les détaillants vont probablement adapter leur demande à la hausse des prix de l'huile. La demande dépendra aussi des politiques du gouvernement tanzanien en matière d'enrichissement nutritionnel. Ensemble, ces facteurs qui influencent la demande modulent l'échelle optimale de commercialisation d'huile de tournesol enrichie.

En se fondant sur le volume d'huile vendue et la consommation moyenne par personne d'huile de cuisson dans les régions où le projet se déroulait, l'équipe estime encore trop peu le nombre de personnes qui consomment régulièrement de l'huile de tournesol enrichie de vitamine A. Néanmoins, environ 300 détaillants des deux régions ont participé à la vente du produit. En gardant ces faits à l'esprit, on a pu tirer du projet de nombreuses leçons importantes sur la mise à l'échelle. En effet, la mise à l'échelle d'une innovation commerciale oblige les acteurs à prendre en considération :

- Les modèles de production, de distribution et de consommation dans les marchés cibles.
- La nécessité d'envisager la mise à l'échelle dans le contexte de stratégies nationales ou internationales plus vastes.
- L'importance d'établir des liens solides avec la politique nationale et les responsables des politiques.
- L'adaptation à la volatilité du marché et au milieu en évolution constante dans lequel les PME fonctionnent.

Les détails du projet

Titre: Mise en valeur de l'huile de tournesol enrichie localement au moyen de bons d'échange électroniques

Un ou plusieurs projets : 1 – n° 107790

Responsables de la mise à l'échelle : Mennonite Economic Development Associates et Université d'agriculture Sokoine

Programme du CRDI : Agriculture et sécurité alimentaire

Région géographique : Tanzanie

Statistiques d'échelle : Trois petites et moyennes entreprises produisant de l'huile de tournesol brute enrichie de vitamine A, ainsi qu'un réseau de distributeurs et environ 300 détaillants qui offrent le produit dans les régions où se déroule le projet

Partenaires : Partenariat de financement avec Affaires mondiales Canada

Pour obtenir plus d'information sur le projet, veuillez consulter <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/56751>.

PARTIE 4

PARCOURS DE LA MISE À L'ÉCHELLE

CHAPITRE 12

Cinq parcours de mise à l'échelle

Le présent chapitre décrit certains parcours de mise à l'échelle que les innovateurs peuvent emprunter. Il fournit une toile de fond aux quatre principes directeurs et aux études de cas présentés dans ce livre.

Les parcours de mise à l'échelle représentent des moyens non mutuellement exclusifs et non hiérarchiques d'amplifier l'impact. Les mécanismes d'orientation aident un innovateur à déterminer les compromis et les moments charnières associés au parcours de mise à l'échelle.

Faire en sorte que la recherche et l'innovation aient un impact à grande échelle est complexe. Les multiples façons dont l'innovation peut se transformer d'une idée à un changement significatif dans le monde le montrent bien. Pour compliquer les choses, une innovation unique n'est, dans certains cas, qu'un point de départ dans un système plus large qui requiert plus qu'une innovation ou un changement pour qu'un développement concret et durable prenne forme.

Ce chapitre propose une synthèse des méthodes courantes de mise à l'échelle de l'impact. Il présente des types de parcours de mise à l'échelle, puis un ensemble de mécanismes d'orientation. Ces parcours se composent de cinq catégories fluides d'opérationnalisation de la recherche et de l'innovation. Il en existe bien d'autres. Celles-ci sont les trajectoires les plus courantes permettant de transformer des idées en impact, recensées par le CRDI dans un examen exploratoire de la science de la mise à l'échelle. Les mécanismes d'orientation viennent baliser le processus décisionnel tout au long de la mise à l'échelle d'une innovation. Pour conclure ce chapitre et illustrer ces concepts, nous proposons une série d'exemples.

Les bailleurs de fonds, les innovateurs et les utilisateurs de l'innovation peuvent trouver ces concepts utiles pour articuler une vision du changement et planifier les mesures à prendre pour y parvenir. Les évaluateurs pourraient se servir de ce qui suit pour stratifier les efforts de mise à l'échelle en vue de les analyser.

Ce chapitre propose un moyen de tracer les grandes lignes d'un parcours d'amplification de l'impact. Il présente en quelque sorte une carte et non un ensemble de directives à suivre. Une inondation imprévue peut bloquer la route, la circulation peut être à l'arrêt et le moteur du taxi de fortune peut caler. Dans de telles circonstances – quand les plans de voyage se compliquent, il vaut mieux avoir une carte de la région que des directives précises. Une carte permet de recourir à son intuition pour trouver le meilleur chemin compte tenu des circonstances. Notre étude des travaux que soutient le CRDI indique que c'est aussi comment « voyagent » les innovations percutantes.

On peut voir les parcours de mise à l'échelle et les mécanismes d'orientation comme complémentaires aux moyens existants de gestion visant l'impact et la mise à l'échelle. L'accent porté sur les parcours (c'est-à-dire le trajet ou, pour employer un terme plus technique, le mécanisme ou le moyen) plutôt que les points finaux (les impacts) est délibéré et il constitue la principale différence avec les moyens existants. La mise à l'échelle de l'impact suit rarement une ligne droite qu'on peut entièrement prévoir et évaluer comme telle à la fin. En conséquence, l'objectif que nous visons ici est de soutenir une planification et une mise en œuvre solides, mais d'une façon qui aide à éviter les pièges et les échecs des modèles de trajectoire linéaire²⁷ et la rigidité structurelle qui les accompagnent.

Les typologies des parcours

Le tableau 12.1 présente cinq parcours de mise à l'échelle synthétisés de l'expérience du Sud. Il faut le lire en gardant à l'esprit trois facteurs essentiels :

Cette typologie est non mutuellement exclusive. Une seule innovation ou un groupe d'innovations peut avoir un impact à grande échelle en empruntant une ou plusieurs de ces trajectoires simultanément ou en séquence. Les études de cas des recherches subventionnées par le CRDI fournies dans les chapitres 7 à 11 illustrent plusieurs exemples de parcours multiples et complémentaires.

Cette typologie ne comprend aucune hiérarchie. Le choix des parcours de mise à l'échelle visant à accroître l'impact dépend du contexte. Il se fonde sur le type de recherche entreprise, les bénéficiaires visés par la recherche, le milieu dans lequel se déroule la recherche et les facteurs internes qui favorisent et limitent la recherche (qualité des données, capacités des chercheurs, état de préparation et appétit des utilisateurs des connaissances, etc.).

La typologie décrite n'est pas exhaustive. Elle n'englobe pas tous les parcours qu'on peut suivre pour la mise à l'échelle des résultats. Il s'agit plutôt d'un point de départ pour décrire et explorer plusieurs des parcours les plus fréquents. Ceux qui sont recensés ici sont issus de notre examen des projets de recherche soutenus par le CRDI.

Les mécanismes d'orientation

En 2005, Robert Chambers a publié un document de réflexion sur les expériences et les leçons qu'il avait tirées de la mise à l'échelle « instantanée » et généralisée de la méthode d'évaluation rurale participative (ÉRP). Nous avons ajouté à cette réflexion des observations tirées de l'examen des projets de recherche soutenus par le CRDI.

PARCOURS	MODALITÉS
Politique	
<p>Une politique fondée sur des données probantes est adoptée et mise en œuvre pour une entité, un endroit ou un secteur donnés afin de soutenir le bien public.</p>	<p>Recours à des données probantes pour justifier une nouvelle politique ou changer une politique existante</p> <p>Influence de données probantes sur la reproduction ou l'adaptation d'une politique à une nouvelle région ou un nouveau système</p> <p>Application élargie d'une politique existante à la lumière de de données probantes</p>
Programme	
<p>Un programme fondé sur des données probantes offrant un ensemble de biens ou de services apporte de la valeur à un groupe de participants ou de bénéficiaires.</p>	<p>Conception et mise en œuvre d'un programme inédit à partir de données probantes pour un groupe ou un besoin particulier</p> <p>Reproduction ou adaptation d'un programme guidée par des données probantes dans un nouveau contexte ou pou un groupe particulier d'utilisateurs</p> <p>Expansion de la portée d'un programme qui s'appuie sur des données probantes</p> <p>Amélioration de la qualité d'un programme existant qui s'appuie sur des données probantes</p> <p>Formation de partenariats pour la croissance, le développement ou l'amélioration des services offerts par un programme</p>
Comportement, pratique et compétence	
<p>Une pratique, une compétence ou un comportement fondé sur des données probantes illustre simplement une action ou un ensemble d'actions sont adoptées et communément appliquées pour le bien public.</p>	<p>Conception, mise en œuvre, amélioration ou extension sur la foi de données probantes d'interventions visant à changer le comportement – structurées, comme des lois, ou informelles, comme des campagnes de sensibilisation</p> <p>Élaboration de lignes directrices à partir de données probantes pour décrire les normes de pratique</p> <p>Enseignement de nouvelles compétences ou amélioration des acquis par des interventions d'apprentissage ou de formation</p>

PARCOURS	MODALITÉS
Produits	
Un produit ou une technologie, dont la distribution peut être publique ou privée, est utilisé, consommé ou intégré, ce qui contribue, en retour, au développement.	<p>Recherche sur la commercialisation et l'accès au marché</p> <p>Mobilisation de systèmes publics et d'acteurs pour répandre la distribution d'un bien</p> <p>Amélioration, ancrage, accessibilité accrue ou meilleure distribution d'un bien existant en raison de données probantes</p> <p>Amélioration à l'aide de données probantes de la chaîne de valeur sous-jacente à un produit ou à une technologie</p>
Méthodologie	
Un programme fondé sur des données probantes offrant un ensemble de biens ou de services apporte de la valeur à un groupe de participants ou de bénéficiaires.	<p>Publication ou mise en commun de nouveaux concepts et d'idées; amélioration de méthodes en place</p> <p>Échanges inter, multi et transdisciplinaires</p> <p>Processus de participation des utilisateurs et des parties prenantes</p> <p>Promotion d'un recours accru à la recherche et aux données probantes</p> <p>Renforcement du leadership et des capacités afin d'entreprendre et d'appliquer la recherche et l'innovation</p>

Tableau 12.1 Cinq parcours de mise à l'échelle

Pour illustrer les mécanismes d'orientation et leur rôle dans les processus de mise à l'échelle, la figure 12.1 présente des points d'intérêt typiques le long d'un parcours de mise à l'échelle : des aspects considérés couramment comme des « points chauds » ou des « éléments nécessitant de l'attention » à l'aide d'une politique, d'un programme, d'un produit, d'une pratique ou d'une méthode fondés sur la recherche²⁸. Dans cette figure :

La demande est l'intérêt, la préférence ou la nécessité d'une intervention au sein du groupe d'utilisateurs visés.

La conception est la création et la construction de l'innovation.

La gestion comprend la mise en œuvre, l'adaptation et la direction générale de l'innovation pendant son cycle de vie.

L'apprentissage est la stratégie d'évaluation et de recours aux résultats probants pour l'innovation.

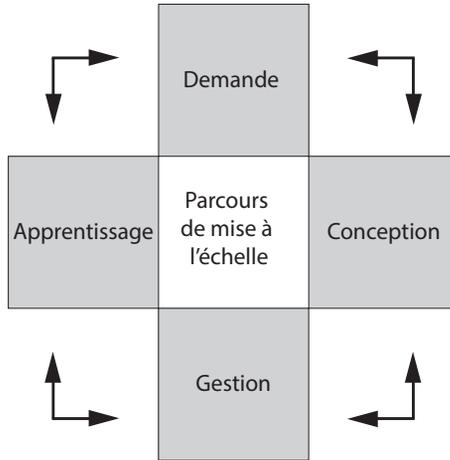


Figure 12.1 Les quatre « points chauds » d'un parcours de mise à l'échelle

Ensuite, nous appliquons au modèle le concept de compromis. Il s'agit de l'argument central que nous voulons faire valoir ici :

Les parcours de mise à l'échelle sont chargés de compromis. Répertoire, documenter et réviser les stratégies de mise à l'échelle pour s'orienter entre ces compromis permettent d'inspirer des conceptions plus réalistes, de générer de la responsabilité et de la transparence et d'offrir des occasions d'évaluation des apprentissages et d'amélioration.

Le compromis représenté à la figure 12.2, celui de la souplesse et de l'inflexibilité, n'en est pas un en réalité. Il permet toutefois d'illustrer le concept de planification d'un mécanisme d'orientation – car il s'agit d'un des compromis les plus fréquents relevés dans notre étude de la R4D et de la mise à l'échelle de l'impact. Il en existe bien d'autres, mais la démarche de conceptualisation et de cartographie restera en gros semblable tout au long de l'évolution des divers éléments d'une mise à

l'échelle particulière, en ce qui a trait à la demande, à la conception, à la gestion et à l'apprentissage.

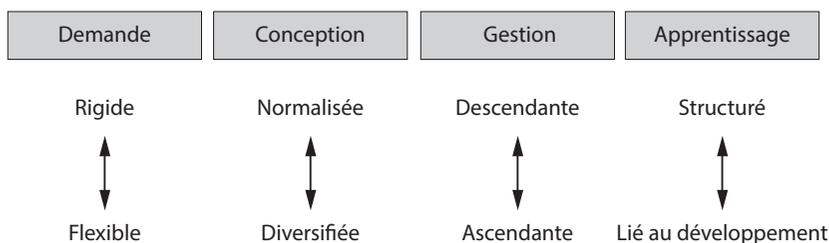


Figure 12.2 L'éventail de compromis liés à la flexibilité dans un parcours de mise à l'échelle

À l'extrémité supérieure du spectre, la flexibilité est limitée. Ici, les actions des concepteurs, des gestionnaires, des évaluateurs et des utilisateurs – et, en conséquence les stratégies de mise à l'échelle – sont généralement plus prescriptives et constantes. Dans ce scénario, les innovateurs tout comme les utilisateurs sont convaincus de savoir ce qui constitue un bon changement. À l'autre bout du spectre, il y a une grande flexibilité. Ici, la programmation adaptative, la gestion itérative et l'apprentissage par le développement sont les plus aptes à répondre à la demande dynamique et incertaine des utilisateurs.

La figure 12.3 détermine cinq mécanismes d'orientation d'un parcours de mise à l'échelle et les place sur le spectre. Les cinq mécanismes d'orientation reflètent une réaction pratique à la souplesse plus ou moins grande qu'un innovateur est prêt à accepter le long de son parcours de mise à l'échelle. Tout comme les parcours de mise à l'échelle, ces stratégies d'orientation doivent être envisagées comme non hiérarchiques, non mutuellement exclusives et non exhaustives. En réalité, l'innovateur et les utilisateurs concernés devront apporter leurs propres contributions.

D'un bout à l'autre de ce spectre, il n'y a pas de préférence qui s'applique à tous les cadres et à tous les contextes d'innovation. Il n'existe pas non plus de lien direct ou privilégié entre un mécanisme d'orientation et un parcours de mise à l'échelle. En d'autres mots, ce ne sont pas tous les produits qui vont devenir viraux et « s'autodisséminer », pas plus que toutes les politiques vont s'inscrire dans les lois d'un pays. L'objectif de

cet exercice de cartographie est de créer un espace de questionnement et d'observation, de conception et de reconception des stratégies de mise à l'échelle pour qu'elles correspondent au parcours de mise à l'échelle prévu.

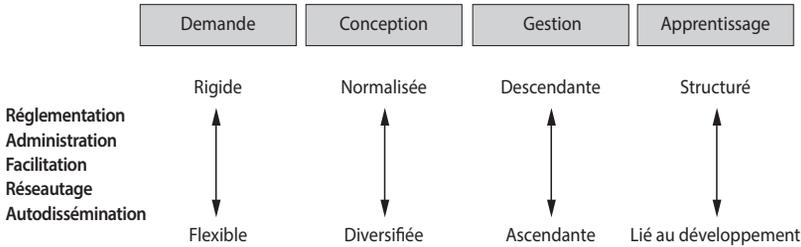


Figure 12.3 Le spectre des cinq mécanismes d'orientation de compromis liés à la flexibilité dans un parcours de mise à l'échelle

Pour y parvenir, il est essentiel d'adapter les innovations au contexte. Par exemple, si l'on peut généraliser les résultats d'une recherche avec une grande confiance, si leur mise en œuvre immédiate a des avantages pour un vaste pourcentage de la population, que toutes les parties prenantes l'approuvent et que les éventuelles conséquences négatives sont minimales, une mise en œuvre par réglementation, disons une politique gouvernementale, est une approche viable. Par contre, il vaudrait probablement mieux mettre en œuvre une nouvelle méthode de recherche qui doit être vérifiée par des pairs dans de nouveaux contextes par un processus d'autodissémination selon lequel d'autres chercheurs adoptent la méthode, mais seulement lorsqu'ils y trouvent une valeur potentielle.

Illustrations pratiques

Nous allons décrire ici chaque mécanisme d'orientation et la manière dont il peut s'arrimer aux divers parcours de mise à l'échelle. De courts exemples tirés des études de cas illustrent chaque mécanisme.

La réglementation : Elle constitue un processus bien structuré, souvent obligatoire. Dans bien des cas, ce mécanisme d'orientation comprendra des méthodes structurées d'application. Il peut s'agir, par exemple, d'une loi exigeant une certaine ligne de conduite ou d'une politique dotée de mécanismes d'application assez puissants pour garantir sa mise en

œuvre et son respect. La recherche et l'innovation cherchant à influencer les politiques suivent souvent cette trajectoire quand les résultats de la recherche sont reproductibles, qu'ils sont généralement approuvés et qu'il y a peu de controverse sur l'urgence de l'action requise.

Le projet sur la réduction de la consommation de sel vise à réduire la fréquence de maladies non transmissibles au moyen d'une réglementation de l'industrie. Même si, dans ce cas particulier, l'adhésion volontaire n'est pas rejetée, une réglementation obligatoire établit un taux acceptable de sel dans les aliments transformés par des fabricants. Étant donné la prévalence de ces aliments préparés dans les pays où le projet a lieu, des règles strictes pourraient réduire considérablement l'apport en sel et améliorer en conséquence les résultats de santé d'un grand nombre de gens (voir le chapitre 9).

L'administration : Ici, la mise à l'échelle se fait par une réglementation moins stricte ou par une adhésion au processus, probablement sous l'impulsion des acteurs concernés (personnes ou institutions) dans le contexte. Les administrateurs détiennent souvent des positions de pouvoir officiel ou non, ce qui assure la mise en œuvre et la gestion. Pensons, par exemple, aux lignes directrices de la pratique médicale ou aux approches définies pour les enseignants qui mettent en œuvre un programme éducatif. L'innovation suivra ce parcours lorsque des questions de recherche claires, orientées vers la pratique ou les politiques ont été abordées et que les résultats sont concluants et applicables au contexte de la mise en œuvre.

Le travail de l'équipe du projet RAHAT en Inde vise à intégrer aux pratiques de l'État la justice pour les survivantes de violences sexuelles. Une partie de ce processus reposait sur l'établissement d'un protocole d'entente entre le ministère des Femmes et du Développement de l'enfant et le Centre juridique Majlis pour travailler à des objectifs communs. Le protocole d'entente a permis à l'équipe d'accéder aux parties prenantes du système judiciaire et de gagner de la crédibilité, en plus de travailler à la mise en œuvre de changements et à la défense des victimes de violences sexuelles (voir le chapitre 8).

La facilitation : Avec la facilitation, les promoteurs ou les champions de l'innovation jouent un rôle de catalyseur de la mise à l'échelle de l'im-

pact. La facilitation aura plus à voir avec l'inspiration qu'avec le contrôle et devrait permettre aux différences d'un site ou d'une intervention à l'autre de se manifester et d'être acceptées. Un exemple de facilitation est la diffusion d'une nouvelle méthode de collecte de données d'une population difficile à atteindre. La méthode peut s'être révélée efficace dans une première application et, pour mettre à l'échelle son impact éventuel, on l'a diffusée en l'accompagnant d'activités de facilitation et de promotion de ses éléments clés, pour servir dans un nouveau contexte.

Le projet Southern Voice s'appuie sur la facilitation de membres individuels d'un consortium pour faire la promotion des perspectives politiques élaborées ou déterminées par les membres du réseau. En fait, il s'agit d'un réseau de champions autonomes qui travaillent sur des questions qui comptent pour eux et pour leur communauté. Dans le modèle, les membres de groupes de réflexion (*think tanks*) déterminent un problème, font des recherches à son sujet et y travaillent avec des parties concernées, puis transmettent leurs résultats à des acteurs nationaux ou locaux – notamment les ONG, les médias et les groupes de défense – pour faire connaître le problème et agir (voir le chapitre 10).

Le réseautage : Il suppose la diffusion planifiée de l'innovation à des groupes cibles, ce qui permet à des personnes locales qui forment des nœuds dans le réseau de choisir et d'appliquer une innovation selon la définition qu'elles en ont. Pensons ici à la présentation de plans de produits à un sommet d'investisseurs, à la diffusion de stratégies d'amélioration de programme au sein d'une organisation professionnelle ou d'un réseau de gestionnaires de programme, ou encore à des ateliers de démonstration d'une nouvelle pratique ou compétence. Lorsque les résultats de recherche préliminaires promettent un impact positif, ce parcours peut guider la prise de décision de nouveaux utilisateurs dans le processus de mise en œuvre. Le réseautage peut mener à une adoption sélective lorsqu'une innovation prometteuse est particulièrement nécessaire.

Le projet Southern Voice est en partie axé sur la diffusion des réflexions de ses membres sur les politiques nationales sur la scène internationale. Cette transmission éclaire l'établissement d'un programme politique international et permet aux membres du réseau d'échanger leurs réflexions sur les politiques nationales. Ces derniers peuvent ensuite se

servir des résultats nationaux pour influencer leur propre travail en matière de politiques dans de nouveaux contextes (voir le chapitre 10).

L'autodissémination : Elle suppose que l'innovation est laissée entre les mains des utilisateurs (les bénéficiaires, les décideurs, les praticiens, les investisseurs, les universitaires, les acheteurs, etc.). Lorsqu'il fonctionne bien, ce parcours de mise à l'échelle correspond en gros au concept de « viralité » : l'adoption de l'innovation échappe au contrôle de l'innovateur. La mise à l'échelle de techniques ou d'outils fondés sur la recherche que les gens veulent et qu'ils peuvent utiliser par eux-mêmes entre dans cette catégorie. Les personnes qui décident d'adopter de saines habitudes alimentaires en sont un autre exemple. Le cas d'un produit mis en marché peut en être un autre. N'importe quel type de recherche ou d'innovation peut suivre ce parcours pour avoir un impact d'échelle. Le souci de la qualité des résultats et des conséquences sociales (à différentes échelles) devient incroyablement pertinent pour l'innovateur, le chercheur et ceux qui souhaitent suivre cette approche.

Le projet d'huile de tournesol vise à augmenter la consommation de vitamine A en Tanzanie par l'élaboration et la commercialisation d'un produit que les Tanzaniens achètent et consomment et non par une politique ou un programme réglementaire. Le projet vise à établir les bases d'une production locale et durable d'huile de tournesol enrichie de vitamine A plutôt qu'à fournir directement ce produit aux consommateurs. Une fois que la production est viable du point de vue financier et que les consommateurs adoptent le produit, le projet devient une solution autosuffisante de lutte contre la carence en vitamine A (voir le chapitre 11).

Transposer en pratique les parcours de mise à l'échelle et les mécanismes d'orientation

Dans notre étude, de nombreux cas de mise à l'échelle de l'impact supposaient, bien nécessairement, de multiples parcours de mise à l'échelle pour le même projet de recherche ou la même innovation. Par exemple, amener les médecins des hôpitaux à se laver plus souvent les mains (un changement de comportement qui peut sembler simple) peut exiger une

politique hospitalière stricte accompagnée d'un programme d'éducation défendu ou facilité par des chefs de file de l'établissement et l'élaboration d'un réseau interhospitalier qui fait connaître les succès obtenus et renforce cette bonne pratique. En réalité, la mise à l'échelle devient complexe.

Cependant, la planification des mécanismes de conversion des idées en impacts est un élément essentiel, mais souvent ignoré ou minimisé de la stratégie de mise à l'échelle au cours de projets de recherche ou d'innovation. Prendre le temps de tracer le parcours de mise à l'échelle prévu, déterminer les compromis qui se présenteront à nous en cours de route, planifier comment gérer ces compromis avec transparence, puis revoir le plan pendant la mise à l'échelle sont des mesures qui favoriseront la responsabilisation, inspireront des conceptions plus réalistes et, en fin de compte, une action plus productive et stratégique. Nous espérons que les concepts présentés dans ce chapitre lanceront autant de pistes d'action.

PARTIE 5

ALLER DE L'AVANT

CHAPITRE 13

Promouvoir une science de la mise à l'échelle

Dans le monde, il y a de plus en plus d'insatisfaction et de mécontentement au sujet du paradigme classique de la mise à l'échelle de la recherche scientifique et de l'innovation pour le bien commun. Il ne faut pas en conclure que la perception de la mise à l'échelle est négative, mais l'exercice a trop souvent été synonyme de méthodes conçues pour gonfler les profits et les parts de marché. Ces approches ont bien fonctionné en ce qui a trait aux profits, mais elles se sont révélées insatisfaisantes lorsque les objectifs visent les gens ou l'environnement. Nous croyons qu'il existe une autre façon de faire les choses.

La mise à l'échelle de l'impact est la recherche d'un résultat optimal dans lequel on cultive et on favorise les impacts qui se sont révélés utiles et que les parties prenantes désirent; au contraire, on écartera les conséquences qui peuvent être nocives, mener au gaspillage ou ne pas convenir à la communauté concernée. Comme la plupart des parties prenantes ne relèvent pas des organisations qui agissent et ont des points de vue divergents sur ce qui est souhaitable, la définition – et encore plus la réalisation – d'un résultat optimal représentent un défi. À tout le moins, cela exige de transcender les points de vue personnels (des organisations ou des gens) sans les rejeter. Ce n'est pourtant pas l'approche au problème adoptée dans les modèles classiques de mise à l'échelle. C'est la raison

pour laquelle nous faisons valoir la nécessité d'un nouveau paradigme. Mais comment alors penser à la mise à l'échelle de l'impact ?

Ce livre décrit ce que nous avons appelé la « science de la mise à l'échelle ». Il décrit un point de vue opposé à la mise à l'échelle classique qui résulte de l'examen approfondi des recherches et des innovations menées par les pays du Sud. Ce livre a structuré nos apprentissages, les a nommés et décrits d'une manière qui reflète notre vision du monde et nos expériences. Il nous serait impossible de présenter ce travail autrement. Il importe que ce biais soit révélé de façon transparente.

Le travail n'est pas pour autant terminé. La description de la science de la mise à l'échelle présentée dans ce livre n'est ni complète ni idéale. C'est celle d'un nouveau concept émergent. Nous invitons les autres à y puiser ce qu'ils trouvent utile, à délaissier ce qui ne l'est pas et à améliorer ce qui est incomplet ou inadéquat. Nous avons travaillé à définir un point de départ dans l'espoir que les innovateurs, travaillant aux côtés de leurs communautés, s'en serviront pour trouver leur propre parcours et leur propre destination. C'est dans ce but que nous vous présentons ce que le CRDI a appris de ses études au sujet de la science de la mise à l'échelle. Ainsi, tout le contenu de cet ouvrage exige une expérimentation minutieuse, un débat ouvert et un approfondissement.

Les façons originales dont les innovateurs du Sud travaillent à la mise à l'échelle de l'impact dans des situations complexes continuent de nous inspirer. Nous avons encore beaucoup à apprendre. Aujourd'hui, le monde est constamment remodelé par les forces de la mondialisation, la convergence des secteurs public et privé, les collaborations et les tensions sans précédent entre les pays au sujet du développement, de la science et de l'innovation. La complexité, semble-t-il, ne fait qu'augmenter.

Dans notre monde en mutation, l'innovation pour le bien commun exige la participation de bien des gens. Les changements incessants requièrent une approche souple; les principes directeurs fournissent un canevas structuré d'adaptation et d'ouverture à l'émergence de choses nouvelles. Nous espérons que les quatre principes directeurs présentés dans l'ouvrage – la justification, l'optimisation de l'échelle, la coordination et l'évaluation dynamique – permettront l'élaboration d'innovations en matière de mise à l'échelle de même que d'innovations scientifiques qu'il vaudrait la peine de mettre à l'échelle. Nous espérons que les parcours de mise à l'échelle et les mécanismes d'orientation inspireront

ceux qui voudraient fonder leurs stratégies de mise à l'échelle sur les leçons de ceux qui ont suivi des parcours similaires.

Par-dessus tout, nous avons appris que, pour qu'un changement significatif s'enracine, les gens doivent compter. La mise à l'échelle de l'impact pour le bien commun est un effort de société, tout autant qu'un objectif public. Ainsi, le fait de travailler ensemble à mieux comprendre la manière de mettre à l'échelle ne dévalorise en rien la science de la mise à l'échelle; c'est plutôt une façon de réévaluer différentes manières de connaître et de faire, pour nous assurer de placer le bien commun au cœur de toutes nos actions. Nous pensons que la science de la mise à l'échelle offre aux personnes que la mise à l'échelle affecte un moyen d'exercer un certain pouvoir à ce sujet. Vous pouvez participer à de telles démarches, et nous espérons que vous le ferez.

À propos des auteurs

Robert McLean est un spécialiste de programme principal, Division des politiques et de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Il a dirigé l'exploration du Centre sur la mise à l'échelle de la science, de laquelle ce livre résulte. Il est présentement chercheur associé à l'IKTRN, un réseau de recherche sur l'application intégrée des connaissances, établi à l'Institut de recherche de l'Hôpital d'Ottawa et à l'Université d'Ottawa; il y dirige des travaux de recherche sur le rôle des bailleurs de fonds quant à la transformation d'innovations en gestes concrets.

Robert cherche à comprendre comment la créativité humaine peut aider à forger un monde meilleur. Il a travaillé dans les secteurs public et privé, et dans celui des organisations non gouvernementales (ONG). Sa vie professionnelle (et personnelle) l'a mené en Afrique, en Asie du Sud, en Amérique du Sud, en Europe et dans certaines des régions les plus isolées du Canada. Il a publié des articles sur ses expériences et son travail dans des revues allant de *Nature* à la *Stanford Social Innovation Review*. Il a obtenu un doctorat au Département de médecine et des sciences de la santé de l'Université Stellenbosch, en Afrique du Sud, et une maîtrise en sciences (M. Sc.) de l'Université de Manchester, en Angleterre, ainsi que deux diplômes de premier cycle après des études à l'Université Carleton, au Canada, et à l'Université du KwaZulu-Natal, en Afrique du Sud.

John Gargani est président de Gargani + Company, une firme de consultants établie à Berkeley (Californie), qui aide des organisations à réaliser leur mission sociale et à mesurer leur impact sociétal depuis plus de vingt ans. John a été en 2016 président de l'American Evaluation Association, la plus grande association professionnelle d'évaluateurs du monde. John travaille avec des organisations de tous types – organismes à but non lucratif, fondations, entreprises, entreprises sociales et agences gouvernementales – pour concevoir des solutions innovantes aux problèmes sociaux ou environnementaux et pour trouver des manières rigoureuses d'évaluer leur efficacité et leur rentabilité.

Il donne des cours sur l'entrepreneuriat social, la conception de programmes et l'évaluation à l'Université d'études supérieures de Claremont; il dirige un groupe de recherche qui développe des méthodes d'évaluation de l'investissement d'impact des entreprises sociales et des mécanismes de financement qui «récompensent la réussite».

John est titulaire d'un doctorat en éducation de l'Université de Californie à Berkeley, où il a étudié la mesure et l'évaluation, d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie et d'une maîtrise en statistiques de la Stern School of Business de l'Université de New York.

Remerciements

De nombreuses personnes ont contribué à la préparation de ce livre. Sans la perspicacité, la critique et les encouragements de nos pairs, collègues et amis, notre projet n'aurait pu aboutir. Les erreurs éventuelles sont de la seule responsabilité des auteurs.

Tout d'abord, nous remercions l'équipe des politiques et de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international pour ses conseils et son leadership tout au long du processus. En particulier, soulignons ici la contribution de nos amis Tricia Wind, Amy Etherington, Lisa Woodward, Maggie Gorman-Velez, Mélanie Bougie, Hayley Price-Kelly, Hingman Leung, Avi Caplan et Colleen Duggan. Nous sommes également redevables à l'ancienne vice-présidente, Stratégie générale et communications, du CRDI, Joanne Charette, pour sa vision, sa patience et son ouverture d'esprit.

Du début à la fin, ce travail a été guidé par un groupe appelé à juste titre «les amis essentiels». C'est grâce à leurs conseils que nous avons compris toute l'amplitude des recherches pour le développement que ce livre aborde. Nous commençons par la présidente infatigable des «amis essentiels de la mise à l'échelle de la science», Lisa Burley. Lisa nous a guidés, soutenus et a continuellement poussé plus loin notre réflexion et notre pratique. C'est grâce à ces amis essentiels que notre travail s'enracine pleinement dans la réalité, et nous les remercions. Il s'agit de Greg Hallen, Leah Mwai, Alvaro Paz, Carolina Robino, Peter Taylor et Mathew Wallace. Nous sommes sincèrement reconnaissants à tous nos

collègues du Centre avec lesquels nous avons parlé de ce travail. Stephen McGurk, ancien vice-président des programmes et des partenariats du CRDI, puis Federico Burone, vice-président, ont tous deux joué un rôle important dans la définition de la vision de ce travail. Enfin, nous sommes particulièrement reconnaissants à nos collègues de Montevideo, de Nairobi et de New Delhi qui ont pris le temps de nous rencontrer et de nous apporter un point de vue inestimable.

Les recherches sur lesquelles repose ce projet ont bénéficié de l'apport de brillants amis et collègues. Andréanne Martel a été l'une des principales conceptrices et réalisatrices du projet qui sous-tend ce livre. Sans son leadership et sa détermination, aucun de ces travaux n'aurait pu aboutir. Andrew Buchel a contribué à ce travail avec compétence et efficacité. Andrew a géré une grande partie du travail en parachevant les études de cas présentées dans ce livre avec un regard à la fois optimiste et critique. Nous sommes redevables aux chercheurs et aux partenaires de mise à l'échelle qui se sont engagés à notre demande dans chacun des cas présentés dans ce livre, ainsi qu'aux agents de projet du CRDI responsables de chacune de ces études. Enfin, nous reconnaissons les importantes contributions de plusieurs collaborateurs clés de l'équipe Politiques et évaluation du CRDI : Joanna Kocsis, Hanna Button, Kaitlyn Finner, Farida Hassan, Emma Fieldhouse et Sandra Nduwimfura.

La publication de ce livre a bénéficié de la patience, de la compréhension et du leadership de Nola Haddadian. Nous sommes reconnaissants aux Presses de l'Université de Montréal, et tout particulièrement à notre rédactrice en chef qui ont fait équipe avec nous pour publier cette traduction française, et ont cru à l'importance de nos récits, de notre apprentissage et de notre expérience. Nous sommes aussi reconnaissants à nos collègues dans le domaine de la mise à l'échelle – Ali Ben Charif et Amédé Gogovor, de l'Université Laval – qui ont méticuleusement relu la traduction française avec une perspective technique.

Annexe : notes méthodologiques

Ce livre est le résultat d'un projet d'apprentissage et de mobilisation entrepris par l'équipe des politiques et de l'évaluation du Centre de recherche pour le développement international (CRDI) du Canada. Le projet sur la science de la mise à l'échelle avait pour but de contribuer à la capacité du Centre de mettre à l'échelle l'impact de la recherche et de l'innovation qu'il soutient.

Une création conjointe

Les principes de la recherche axée sur l'utilisation ont servi à entreprendre l'exploration de la science de la mise à l'échelle; les besoins définis par les utilisateurs sont venus baliser le projet dès la conceptualisation et la conception initiale de l'étude. Il a été dirigé par la division des politiques et de l'évaluation du CRDI, en collaboration avec un chercheur externe, John Gargani, Ph. D., de 2015 à 2018.

Au départ, c'est le comité de direction du CRDI qui a demandé à ce que ce projet soit entrepris et qui en a approuvé la conception. Dès le lancement du projet, les utilisateurs des connaissances ont été invités à orienter l'étude. Même si la présence de ces personnes résultait d'un choix personnel, nous avons veillé à ce que la participation englobe la diversité des programmes du Centre.

Le processus de participation était guidé par un groupe consultatif connu sous le nom des « Amis essentiels de la science de la mise à

l'échelle». La division des Partenariats avec les donateurs du CRDI présidait le groupe dans le but de favoriser l'utilité et l'intérêt de l'étude. Les Amis essentiels se sont rencontrés à diverses étapes du projet pour discuter de la conception de l'étude, de la collecte des données, de leur interprétation et de la diffusion des résultats (chaque étape est abordée plus loin). La diversité au sein des « amis » et leur apport ont énormément renforcé et enrichi l'étude.

Les personnes suivantes étaient membres des Amis essentiels : Lisa Burley (présidente), Division des partenariats avec les donateurs; Alvaro Paz, Agriculture et sécurité alimentaire; Carolina Robino, Emploi et croissance, Initiative Think Tank; Greg Hallen, Alimentation, environnement et santé; Leah Mwai, Santé maternelle et infantile; Matthew Wallace, Fondements pour l'innovation; et Peter Taylor, Initiative Think Tank, Économies inclusives.

Un ancrage externe

Au fur et à mesure de la formulation des conclusions de cette étude, les résultats ont été vérifiés par des membres des milieux de la recherche, du développement international et de l'évaluation du CRDI.

Parmi les événements auxquels ont participé nos chercheurs, il y a eu des visites sur le terrain auprès de trois organisations de Buenos Aires (Argentine) qui travaillaient à la mise à l'échelle de l'impact de politiques visant à réduire les maladies non transmissibles. Il s'agit de la Fundacion InterAmericana del Corazon-Argentina (FIC), de l'Institute for Clinical Effectiveness and Health Policy (IECS) et du Centro de Estudios de Estado e Sociedad (CEDES). Ensemble, nous avons précisé la conception et les objectifs de notre étude et examiné les résultats émergents. Nous avons appris en écoutant les expériences de ces collègues sur la mise à l'échelle de l'impact et avons grandement profité de l'échange d'idées et des connaissances acquises.

À deux reprises, nous avons exposé l'étude sur la science de la mise à l'échelle dans le cadre d'une présentation officielle et d'une discussion informelle avec des bénéficiaires de subventions, des chercheurs et des partenaires de développement en Asie du Sud-Est, une fois à Katmandou (Népal) et l'autre à Thimphu (Bhoutan).

En 2016, nous avons organisé une réunion spéciale sur le thème de la « mise à l'échelle de l'impact » dans le cadre du congrès de l'American Evaluation Association à Atlanta (Géorgie). Nous avons discuté et débattu de concepts émergents avec des partenaires de développement, entre autres le DFID, USAID, la Fondation Rockefeller et Oxfam (Royaume-Uni). La même séance a accueilli certains bénéficiaires du CRDI et ouvert l'étude à une rétroaction essentielle formulée par ce groupe. Au cours de la réunion, nous avons aussi entendu les points de vue de chefs de file universitaires dans le domaine de la mise à l'échelle et de l'évaluation de la recherche. Un rapport sur la réunion a été publié sur le site Web du CRDI (CRDI, 2016b).

En 2017, nous avons présenté les résultats préliminaires de l'étude au congrès annuel de la Société canadienne d'évaluation qui se tenait à Vancouver (Colombie-Britannique) et, à deux occasions officielles en 2017, nous avons rencontré des collègues d'Affaires mondiales Canada et discuté avec eux des objectifs et résultats de notre projet.

Au CRDI, nous avons organisé de multiples rencontres informelles à l'heure du lunch, des réunions d'équipe et des séminaires plus structurés à mesure que l'étude passait du stade de la conception à celui de la diffusion des résultats. En 2017, tout particulièrement, nous avons animé un débat et une activité de participation avec le personnel des programmes du CRDI lors de l'assemblée générale annuelle. Toutes les critiques et les corrections et tous les commentaires que nous avons reçus ont façonné le contenu de ce livre.

Le protocole d'étude

Phase 1 : L'examen préliminaire et l'analyse du contexte

La première phase de collecte des données comprenait une analyse interne et externe de l'état actuel des réalisations en matière de mise à l'échelle de l'impact de la recherche pour le développement (R4D). Elle comprenait les éléments suivants :

- Recherche et revue documentaires (documents universitaires et documentation organisationnelle parallèle).
- Entretiens exhaustifs avec le personnel du CRDI à tous les niveaux.
- Entretiens approfondis avec un échantillon international d'experts en matière de mise à l'échelle et d'agences de développement.

L'examen préliminaire a servi à mettre en contexte le reste de l'étude pour en assurer la valeur et la pertinence. Plus précisément, cet examen nous a aidés à cerner les principaux besoins du CRDI, de l'avis de son propre personnel, et de déterminer les principaux domaines dans lesquels le Centre pourrait contribuer à l'état général des connaissances sur la mise à l'échelle.

Phase 2 : L'examen empirique des innovations dans les pays du Sud (examen inductif multiprojets et analyse déductive d'histoires de cas)

Nous avons procédé à un examen empirique de l'expérience des innovateurs du Sud à l'aide d'une démarche en deux étapes pour examiner le travail soutenu par le CRDI.

D'abord, un vaste balayage des projets du CRDI nous a permis de cerner les tendances, les constantes et les anomalies de la mise à l'échelle de la recherche pour le développement. C'est dans le cadre de cette démarche que nous avons conceptualisé les parcours et les mécanismes du changement (c'est-à-dire les types de parcours de mise à l'échelle et les quatre principes directeurs).

Ensuite, nous avons choisi cinq projets d'innovation du CRDI comme histoires de cas et nous les avons déconstruites dans le détail. Les parcours et principes directeurs élaborés à la première étape ont été testés par déduction dans divers contextes de recherche, scénarios de mise à l'échelle de l'impact et mécanismes de soutien du Centre.

L'analyse inductive par l'examen de multiples projets

L'examen inductif des pratiques du CRDI a pris la forme d'une analyse rétrospective de plus de 200 projets subventionnés par le CRDI qui avaient pris fin entre 2010 et 2015. L'objectif était d'étudier un concept de mise à l'échelle de l'impact mis en œuvre dans le Sud en examinant l'éventail des diverses expériences de la communauté de chercheurs soutenus par le CRDI.

L'examen s'est basé sur la documentation des projets. Nous avons d'abord classé les projets examinés en fonction d'un certain nombre de critères descriptifs, notamment la ou les régions du monde, le domaine ou le sujet de recherche, le domaine de programme du CRDI, le moment de l'étude et son type. Une fois ces renseignements en main, nous avons

pu brosser un tableau des projets. Ensuite, une deuxième série de critères de stratification des projets a été retenue et appliquée. Ces derniers critères visaient à mieux se concentrer sur la question de la mise à l'échelle de l'impact. Ils comprenaient : l'existence d'une stratégie de mise à l'échelle explicite, la démonstration de l'obtention réelle ou probable des impacts après la mise à l'échelle et l'alignement sur une opinion corroborée concernant son utilité éventuelle pour enrichir la recherche du CRDI en cours sur la mise à l'échelle (de l'avis du groupe des Amis essentiels). Enfin, trois examinateurs ont analysé ces catégories et ces classes de projets du CRDI pour en dégager les tendances.

La classification méthodique et l'examen de multiples expériences d'innovation du CRDI ont permis un examen approfondi des projets de recherche dans les pays du Sud et des mécanismes qui, dans chacun d'eux, ont facilité ou entravé la mise à l'échelle.

La vérification déductive des résultats à l'aide d'études de cas approfondies

Une fois achevé l'examen général des projets subventionnés par le CRDI, nous avons dressé une courte liste d'expériences à étudier en profondeur comme études de cas. Les cas de cette liste restreinte ont été complétés à l'aide de suggestions du personnel des programmes du CRDI qui avaient une connaissance approfondie de ces projets (ainsi que d'autres projets subventionnés auparavant par le Centre). Ce processus de coexamen et de cosélection a permis d'aborder les enjeux de faisabilité et d'anticiper des réflexions sur la mise à l'échelle qui pourraient découler des cas présélectionnés. Il importe de souligner qu'une des premières conclusions des entrevues préliminaires et des séances de sensibilisation avec le personnel du CRDI, que notre examen de la documentation des projets (décrit ci-dessus) a plus tard confirmée, était que les efforts de mise à l'échelle ne se limitent pas aux paramètres d'un projet de recherche. Ils s'étendent plus souvent sur de multiples projets, années et interventions.

Pour préparer leur présélection, nous avons classé les projets en fonction des caractéristiques émergentes de la mise à l'échelle à partir de l'examen général des cas, par exemple une version préliminaire de la typologie des parcours de mise à l'échelle. L'objectif était de saisir la nature diverse des stratégies de mise à l'échelle de l'impact parmi les

recherches soutenues par le CRDI et de fournir une optique de structuration de l'analyse approfondie. Comme le décrit le chapitre 12, la typologie comprenait les catégories suivantes :

- Influence sur les politiques
- Élaboration de programme
- Changements dans la pratique, les compétences ou le comportement
- Développement de produit
- Méthodologies d'acquisition de connaissances ou d'exécution

Après cet examen et cette comparaison, avec l'apport du groupe des Amis essentiels et de discussions avec la personne responsable du CRDI pour chaque projet, nous avons réduit l'échantillon aux cinq projets présentés dans les chapitres 7 à 11.

Le tableau 12.1 présente un sommaire comparatif des cinq cas, en indiquant la typologie des parcours et d'autres critères clés de sélection pour chaque cas. L'objectif n'était pas de montrer les exemples les plus réussis de mise à l'échelle, mais bien d'illustrer une large vision pluridisciplinaire et transversale de manières dont peut s'articuler la mise à l'échelle de la recherche et de l'innovation.

L'approche retenue dans les études de cas et le protocole de recherche

Chaque étude de cas était fondée sur une approche commune de la collecte, de l'analyse et de la transmission des données. Une approche systématique dans l'analyse des histoires de cas visait à garantir la conduite d'une analyse comparable et contrastée de chacune des expériences d'innovation très différentes retenues. À partir de cette approche commune, des explorations spécifiques aux cas ont été classées par ordre de priorité et planifiées pour chacune des cinq études. Les différences majeures et les domaines d'intérêt ont servi à adapter les guides d'entrevue des informateurs pour chaque cas. De fait, pour explorer les éléments distinctifs de chaque étude de cas, nous avons programmé et encouragé une certaine souplesse dans le protocole de collecte des données. Dans toutes les études de cas, il y a eu deux principales activités de collecte de données :

- Une exploration de l'ensemble de la documentation relative au cas, y compris les documents du CRDI au sujet du projet et les produits et résultats de recherche des innovateurs. Cette exploration a permis

d'obtenir des données de base sur chaque cas et de consigner officiellement les objectifs, les processus et les résultats revendiqués.

- Une série d'entretiens en profondeur semi-structurés avec les principaux intervenants dans chaque cas. Ces personnes comprenaient : des membres du personnel du CRDI, le chercheur principal du ou des projets à l'étude, d'autres dirigeants de la recherche au besoin et les parties prenantes de l'innovation. Ces entretiens portaient avant tout sur le système de mise à l'échelle lié au projet.

Les entretiens et l'examen de la documentation ont eu lieu de manière itérative, ce qui signifie que chaque processus a contribué au progrès et à l'atteinte du point de saturation de l'autre. Grâce à cette démarche en deux parties, un certain nombre d'enjeux clés ont été déterminés dans chaque cas, ce qui a permis d'orienter et de faire progresser l'exploration sur la mise à l'échelle.

Nous avons mis au point une démarche normalisée d'analyse des études de cas pour assurer une certaine cohérence entre les histoires de cas. Il a ainsi été possible de regrouper les réflexions au sujet de la mise à l'échelle de chaque cas autour de thèmes similaires, à savoir les quatre principes directeurs. Le recours cohérent aux quatre, ainsi qu'une approche structurée à la présentation de chaque expérience de mise à l'échelle ont permis une analyse collective des études de cas et contribué à notre compréhension de l'expérience de mise à l'échelle de ces divers groupes de chercheurs. Il importe de noter que cela a facilité un cycle de réaction dans lequel les réactions et les critiques des parties prenantes clés au cadre émergeant des principes directeurs ont pu se faire entendre.

Commentaires

« La mise à l'échelle de l'innovation sociale est le grand défi de notre époque. *La mise à l'échelle de l'impact : innover pour le bien public* propose un nouveau cadre d'analyse éminemment utilisable, appliqué de manière réfléchie à des exemples de cas spécifiques, qui aidera le lecteur à s'y retrouver dans le défi complexe de la mise à l'échelle visant un impact. Les quatre principes directeurs de McLean et Gargani en matière de mise à l'échelle, leur insistance sur les trajectoires de mise à l'échelle, leur reconnaissance du fait que la mise à l'échelle implique des compromis et leur concept d'évaluation dynamique tout au long de ce processus ne sont que quelques-unes des principales leçons à tirer de cet important ouvrage. La clarté de leur approche analytique fondée sur des données probantes plaira au chercheur, la clarté de leurs recommandations, au praticien. »

Johannes Linn, principal non-résident, The Brookings Institution et ancien vice-président, Banque mondiale, Washington D.C., États-Unis

« Ce livre est une contribution qui incite à la réflexion sur une lacune importante dans la littérature d'évaluation sur laquelle il faut se pencher de toute urgence. On cherche avant tout à évaluer rapidement les apprentissages pour aboutir à des démarches efficaces et amplifiables afin de relever les défis actuels. Les auteurs proposent une nouvelle approche pour aborder le concept de mise à l'échelle et l'intégration d'une évaluation souple capable de fournir le bon type d'information au bon moment afin d'amplifier les avantages pour les humains et la planète. »

Penny Hawkins, cheffe, Creative Consulting et ancienne responsable de l'évaluation, Département britannique pour le développement international, Glasgow et Londres, Royaume-Uni

« *Innovater pour le bien public: la mise à l'échelle de l'impact* est une contribution importante à notre compréhension de ce qui fonctionne dans la pratique du développement. McLean et Gargani proposent d'abord un ensemble de quatre principes directeurs guidant la mise à l'échelle de l'innovation sociale, puis ils illustrent la pertinence de ces principes à l'aide d'études de cas soigneusement choisies et perspicaces. Ce livre sera d'une grande utilité pour les universitaires et les praticiens. »

Kunal Sen, directeur de l'Université des Nations Unies - Institut mondial pour la recherche sur l'économie du développement (UNU-WIDER), Helsinki, Finlande

« Ce livre apporte une contribution opportune et importante pour combler les lacunes actuelles des connaissances sur la meilleure façon d'étendre les innovations sociales susceptibles de transformer la vie. S'appuyant sur l'expérience et la sagesse acquises dans divers contextes aux quatre coins du monde, il fournit de précieux renseignements et des principes qui éclaireront sans doute la voie à ceux qui s'efforcent de surmonter les défis de la mise à l'échelle, en particulier dans les milieux à faible ou à moyen revenu. »

Jimmy Volmink, professeur et ancien doyen de la Faculté de médecine et des sciences de la santé, Université Stellenbosch, Tygerberg, Afrique du Sud

« Comment faire une mise à l'échelle qui créera un développement durable lorsque les ressources sont peu nombreuses, les besoins urgents et les solutions incertaines? Tels sont les éléments complexes auxquels répond *La mise à l'échelle de l'impact*. Pour ce faire, les auteurs se tournent vers le Sud afin de proposer une autre vision du monde et se demandent : Qui décide du changement? Ce changement est-il pour le bien social? Atteindra-t-il ceux qui sont trop souvent laissés pour compte? Foisonnant d'idées, le livre nous met au défi de dépasser les approches conventionnelles et linéaires de la mise à l'échelle. Il étudie les voies émergentes, les divers acteurs du développement et les petits catalyseurs du changement, tout en vérifiant les faits sur le terrain dans des contextes imprévisibles. En présentant les principes fondamentaux qui sous-tendent les innovations dans les pays du Sud, nous avons un aperçu d'un parcours inédit et passionnant de changement en matière de développement. »

Sonal Zaveri, vice-présidente, Communauté des évaluateurs – Asie du Sud et coordonnatrice régionale, GENSA (Gender and Equity Network South Asia), New Delhi, Inde

« En étudiant de près des cas réels de l'hémisphère Sud, les auteurs se sont attaqués à un problème de longue date dans le domaine du développement, à savoir

comment mettre à l'échelle l'innovation sociale. En allant au-delà des approches traditionnelles de la mise à l'échelle de l'impact, ils établissent des principes importants pour la mise à l'échelle de l'innovation sociale, abordent les tensions inhérentes au processus et présentent un cadre qui ouvre des possibilités pour l'utilisateur, plutôt que de suggérer un seul chemin menant à la réussite. L'approche mérite d'être sérieusement prise en considération par ceux qui espèrent mettre à l'échelle les innovations sociales.»

Fred Carden, directeur, Using Evidence Inc., Ottawa, Canada

« On admet que l'entrepreneuriat social peut contribuer à accélérer la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable; toutefois, les gouvernements, les organismes de réglementation et les partenaires du développement n'ont pas encore pleinement appris comment faciliter au mieux la croissance des entreprises qui cherchent à exercer un impact social. Ce livre est une tentative significative pour combler ce fossé. Il constituera un document extrêmement utile pour les décideurs politiques, les bailleurs de fonds, les entrepreneurs sociaux et le monde universitaire. »

Vaqar Ahmed, codirecteur général, Sustainable Development Policy Institute (SDPI), Islamabad, Pakistan

« La mise à l'échelle de la science apporte une contribution importante à la littérature qui s'accumule sur la mise à l'échelle. La juxtaposition de la "science de la mise à l'échelle" et de la "mise à l'échelle de la science" de McLean et Gargani est une contribution particulièrement heureuse, tout comme les nuances que les auteurs apportent aux concepts émergents, entre autres les effets d'échelle et la mise à l'échelle optimale, ainsi que l'accent sur l'engagement et l'amplification des voix des clients, des bénéficiaires et des autres parties prenantes. J'espère que les enjeux abordés dans le livre continueront à recevoir une attention active, notamment la gestion stratégique du processus de mise à l'échelle, l'impact du contexte (en particulier dans les États fragiles) sur la mise à l'échelle, le rôle des organisations intermédiaires dans le soutien du processus de mise à l'échelle, les distinctions entre la mise à l'échelle des entreprises et la mise à l'échelle de l'impact social, et les liens entre la durabilité et l'échelle. »

Larry Cooley, président émérite et conseiller principal, Management Systems International et président, Society for International Development, Washington D.C., États-Unis

« Un livre fascinant qui aborde les défis cruciaux du développement. Fondé sur des études de cas diversifiées, le livre présente le paradigme de la "science de la mise à l'échelle", en fournissant un ensemble de principes directeurs, de trajectoires de mise à l'échelle, de stratégies de navigation, de concepts et de catégo-

ries, tous illustrés à l'aide d'exemples détaillés. Ce sont des outils très utiles pour les chercheurs, les innovateurs, les praticiens du développement et tous ceux qui souhaitent promouvoir l'utilisation de la science, de la recherche et des innovations sociales pour le bien public par la mise à l'échelle de l'impact social.»

Oswaldo Feinstein, professeur, maîtrise en évaluation, Université Complutense de Madrid, Espagne, et de Buenos Aires, Argentine

«La mission de la fondation Wellcome est d'améliorer la santé de tout le monde. Depuis bien des années, Wellcome soutient la recherche portant sur la science et la santé en vue de produire de nouvelles connaissances et des innovations qui mèneront à des améliorations en matière de santé. Nous félicitons le CRDI qui a mis au point un ensemble de principes qui guident la science de la mise à l'échelle et nous aidera tous à exercer un impact concret à l'échelle planétaire et à améliorer concrètement la vie des gens.»

Chonnetia Jones, directrice, Réflexion et analyse, Wellcome Trust, Londres, Royaume-Uni

«Dans un monde où “plus et plus vite” semble être le mantra des bailleurs de fonds et des investisseurs, ce livre important remet en question notre notion souvent naïve d'échelle et nous rappelle que “chaque innovation sociale dans son contexte nécessite son propre apprentissage et sa propre adaptation”, et qu'il n'existe pas de recette rapide de mise à l'échelle. Bien que ce ne soit pas une révélation pour certains (vous vous souvenez du livre *NGOs and The Replication Trap* publié en 1989?) et que cela puisse décevoir ceux qu'on pousse à aligner sans réfléchir des chiffres toujours plus nombreux dans les tableaux de bord, les auteurs proposent une solution de compromis utile pour aider les praticiens et les décideurs à intégrer l'art et la science de la mise à l'échelle dans les stratégies et les pratiques institutionnelles qui sont à la fois ouvertes à l'apprentissage, à la surprise et à la réflexion nouvelle, et pourtant ancrées et guidées par les principes, les preuves et les leçons de ce qui fonctionne dans différents contextes; dans certains cas, “moins, plus lentement et mieux” peut de fait être compris et adopté comme bonne mesure de la mise à l'échelle. Bonne chance à nous tous dans la mise en œuvre de cette approche réfléchie et nécessaire à la mise à l'échelle!»

Nancy MacPherson, conseillère indépendante et ancienne directrice générale, La fondation Rockefeller, New York, États-Unis

«Ce livre est une bouffée de fraîcheur qui offre une lecture pratique et des pistes de réflexion nouvelles sur la mise à l'échelle de l'impact. Ses aspects les plus intéressants sont les perceptions des auteurs sur la recherche pour le développe-

ment et les impacts positifs pour les personnes et l'environnement – des aspects souvent ignorés dans le monde universitaire. Les quatre principes de la mise à l'échelle de l'impact fournissent des approches solides à une réflexion innovante. Le résumé d'environ 200 cas du monde entier et les analyses détaillées de cinq cas offrent une mine de renseignements sur lesquels les chercheurs et les évaluateurs peuvent se pencher. Il est rafraîchissant dans son approche pour guider la façon dont les choses devraient être faites car, dans le cas de la conception, de la gestion et de la réalisation d'une mise à l'échelle, il n'est pas nécessairement préférable d'en faire plus; ce qui semble une rebuffade à l'esprit curieux pourrait dérouter certains lecteurs – parce que c'est si différent des textes standards. Le large éventail d'exemples, allant des panneaux routiers du Bhoutan, à l'Ebola au Congo et à la violence sexuelle en Inde, ancre dans la réalité une réflexion nouvelle sur l'optimisation de l'échelle et ses approches. Une lecture incontournable pour les chercheurs et les évaluateurs.»

Ranjith Mahindapala, président, Académie nationale des sciences du Sri Lanka, Colombo, Sri Lanka

«Qu'il s'agisse d'un chercheur, d'un scientifique, d'un innovateur, d'un étudiant ou de n'importe qui d'autre, lire *La mise à l'échelle de l'impact* est une expérience qui ouvrira son esprit et aura une incidence sur sa perception des activités de la science de la mise à l'échelle internationale qui ont eu lieu jusqu'à présent. En rédigeant et en évaluant des études de cas du Sud, les auteurs ont remis en question le paradigme traditionnel selon lequel les innovations et les organisations sont mises à l'échelle pour assurer le succès commercial plutôt que de mettre à l'échelle les répercussions en fonction de l'intérêt public. Les origines de la science sont ancrées dans un besoin de bienfait pour les gens, mais, comme les auteurs l'ont déclaré à juste titre, ceux qui supportent les risques d'impact sont ceux qui devraient en bénéficier. L'importance de mettre à l'échelle l'impact en pensant à la justification, à l'obtention d'une échelle optimale, à la coordination et à l'évaluation dynamique est abordée en détail, ce qui incitera le lecteur à penser différemment au processus d'innovation et ce dont les personnes visées profiteront.»

Zahra Oliphant, cheffe de la recherche, ministère de la Science et de la Technologie, gouvernement de la Jamaïque, Kingston, Jamaïque

«En plus d'être utile, *La mise à l'échelle de l'impact* est un livre très intéressant. Qu'est-ce qui permet de faire passer un essai pilote à un programme à grande échelle réussi? Des études successives ont montré l'existence d'un "fossé" entre les programmes pilotes et les initiatives à grande échelle. McLean et Gargani se fondent sur des exemples concrets pour montrer le type d'impact qui peut être

mis à l'échelle pour profiter à nos vies et COMMENT le faire. De manière utile, ils proposent aussi des principes de valeur sur lesquels nous pouvons tous nous fonder pour prendre des décisions, mettre en œuvre des programmes de mise à l'échelle et apprendre pendant leur planification. J'en recommande la lecture aux personnes intéressées à la mise en œuvre de programmes et aux résultats probants.»

Jyotsna Puri, cheffe de l'unité d'évaluation indépendante,
Green Climate Fund, Incheon, Corée du Sud

« Un livre instructif! En particulier pour ceux qui ont eu de la difficulté, en tant que chercheurs, évaluateurs ou praticiens, à relever le défi de mettre à l'échelle des innovations. Les résultats de cette étude s'articulent autour de quatre principes directeurs – la justification, l'échelle ou l'envergure optimale, la coordination et l'évaluation dynamique – qui sont importants dans le processus de mise à l'échelle de l'impact. En tant que praticiens, toutefois, nous devons être conscients des interactions, des chevauchements et des efforts coordonnés dans des situations bien réelles qui risquent de changer au fil du temps. Utiliser ce cadre en gardant à l'esprit sa souplesse et la participation des parties prenantes ouvre la voie à la mise à l'échelle de l'impact en innovant pour le bien public. Un changement de la façon de penser et d'agir qui sera essentiel dans le contexte des objectifs de développement durable (ODD).»

Mallika Samaranayake, présidente, Institute for Participatory Interaction in Development, membre fondatrice et ex-présidente, Community of Evaluators – Asie du Sud, Colombo, Sri Lanka

« La popularité de l'expression “mise à l'échelle” ne s'accompagne pas d'une définition claire du concept, ce qui risque fort d'en rendre l'utilisation superficielle et de provoquer de la désillusion; il pourrait en résulter plus de mal que de bien. Robert et John ont recentré le concept le faisant passer de la “mise en place la plus poussée possible de la technologie” à son fondement : innover pour le bien public. Ils nous rappellent que la mise à l'échelle ne se fait pas dans les conditions contrôlées d'un projet, mais qu'il s'agit d'un processus qui se déroule en société, à son propre rythme et de manière parfois inattendue.»

Lennart Woltering, expert en mise à l'échelle d'innovations en agriculture, Centre international d'amélioration du maïs et du blé (CIMMYT), Mexico, Mexique

Notes

1. La première partie de l'introduction est tirée d'un article publié pour la première fois dans la *Stanford Social Innovation Review* disponible en accès libre; voir Gargani et McLean, 2017.
2. Prenons par exemple le concept d'innovation. La définition de l'innovation fait l'objet de nombreux débats dans le milieu du développement. Et les entreprises ainsi que les secteurs de l'économie, de l'industrie et du génie, entre autres, ont à peine effleuré, voire ignoré cette étape de réflexion. Dans le présent livre, notre vision de « l'innovation » est un concept volontairement pluraliste. L'intention est d'avoir une vision large qui invite un mélange éclectique de façons de penser et de faire. Les manuels d'Oslo (OCDE/Eurostat, 2019) ou de Bogota (Jaramillo et coll., 2001) présentent les définitions couramment utilisées de l'innovation. Pour obtenir une petite sélection des principales voix universitaires de divers domaines au sujet de l'innovation, consulter les travaux de Joseph Schumpeter, Peter Drucker, Richard Nelson, Luke Georghiou ou Judith Sutz. Pour un compte rendu d'*Innovation and the Development Agenda*, voir Kraemer-Mbula et Wamae (2010). Pour plus d'information sur le travail du CRDI dans ce domaine, consulter son programme Fondements pour l'innovation.
3. La conceptualisation la plus marquante est probablement celle définie par les Instituts de recherche en santé du Canada selon laquelle l'application des connaissances est un « processus dynamique et itératif qui englobe la synthèse, la dissémination, l'échange et l'application éthique des connaissances ». Dans une étude internationale menée en 2018 (McLean et coll., 2018), 33 termes servaient à circonscrire le concept dans des agences subventionnaires de recherche autour du monde.

4. Voir par exemple dans van Rooyen et coll. (2012) l'examen systématique des données probantes sur l'impact de la microfinance en Afrique.
5. Consulter pour avoir un exemple *Business Insider* (2012) ou Kumar (2012).
6. Pour une revue de l'innovation dans ce contexte, consulter Ciarli et coll. (2018).
7. Voir par exemple Ben Charif et coll. (2017) ou Milat et Li (2017).
8. Pour une autoréflexion et une analyse perspicaces de la Grameen Bank, consulter Goldberg (2005) ou Odell (2010).
9. Pour un tour de force sur le potentiel positif et la nécessité de méthodes de facilitation, consulter les travaux de Robert Chambers. Comme introduction, consulter son livre *Can We Know Better?* (Chambers, 2017).
10. Un nombre croissant de modèles et d'approches visant à inclure les gens dans la recherche et l'innovation sont en cours d'élaboration, et beaucoup ont été adaptés à des contextes particuliers. Pour en avoir quelques exemples, se renseigner sur l'évaluation rurale participative en agriculture et en planification, la recherche-action dans le domaine de l'élaboration de politiques sociales, l'application intégrée des connaissances dans les changements de comportement en santé, l'évaluation de l'autonomisation en matière d'élaboration et d'amélioration des programmes, et, faut-il le mentionner, l'approche *lean* au développement de produits. La liste est encore longue.
11. Deux publications importantes sur les mécanismes de la mise à l'échelle, Gabriel (2014) et xpandNet/OMS (2010).
12. Voir Stirling (2010).
13. Pour en avoir un exemple, consulter Chambers (2005).
14. Consulter, pour en avoir un exemple, Graham et coll. (2014), Lavery (2018) et *Nature* (2018).
15. Nous utiliserons le mot «innovateur» comme raccourci pour désigner tous ceux qui pourraient participer à l'orientation d'un processus de mise à l'échelle. Il peut s'agir d'innovateurs, de chercheurs, d'utilisateurs, de personnes concernées, de bailleurs de fonds, d'organisations, de gouvernements, etc.
16. Pour plus d'information, consulter <https://www.idrc.ca/fr/initiative/fonds-dinnovation-en-vaccins-pour-le-betail>.
17. Pour accéder à la source du concept d'impact collectif, voir Kania et Kramer (2011).
18. Le concept de coordination non dirigée pourrait être lié à la critique majeure de l'impact collectif proposée par Tom Wolff et ses collègues dans Wolff (2016) et Wolff et coll. (2017).
19. Les quadrants et les axes peuvent être adaptés à votre stratégie. La figure est une simple représentation basée sur les stratégies générales de mise à l'échelle découvertes dans l'étude – le plus important, c'est la coordination.

20. Les personnes intéressées à en apprendre davantage peuvent consulter l'examen exhaustif de Wallace et Rafols (2015).
21. Pour en savoir plus sur l'évaluation évolutive, consulter Patton (2010). Pour se renseigner sur l'approche *lean*, consulter Womack et Jones (1996) ou Krafcik (1988).
22. Pour une discussion plus approfondie sur la logique de l'évaluation, consulter Scriven 1980 ou 1995.
23. Appelé « cruauté » dans le document ci-dessus.
24. Cette unité est issue d'un projet de collaboration entre le ministère des Femmes et du Développement de l'enfant, du gouvernement de l'État du Maharashtra et du Centre Majlis, une organisation d'aide juridique pour les femmes créée en 1991 à Mumbai dans l'État du Maharashtra. Le projet de recherche-action intitulé « Interrogating Sexual and Domestic Violence and Evolving Protocols for State Agencies » a vu le jour en août 2012 et a été financé par le CRDI pendant trois ans.
25. L'équipe a documenté des décisions positives des Cours supérieures et de la Cour suprême, et les a analysées. Concrètement, elle a suivi jusqu'à 490 affaires (2012-2015) et analysé 140 jugements de tribunaux de première instance (2011-2012) pour déterminer les tendances dans les procès pour viol.
26. Ils utilisaient aussi plusieurs stratégies de sensibilisation des policiers. Un engagement de la police de Mumbai de traiter les femmes et les enfants avec dignité a été affiché dans tous les postes de police de la ville.
27. Pour obtenir quelques exemples de ces approches importantes, mais parfois contraignantes à la planification, à la conception et à l'évaluation, consulter les modèles logiques, cadres logiques et cadres de gestion axée sur les résultats qui les intègrent. Ces outils sont à l'avant-plan de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes. Ils sont d'une grande valeur dans certaines circonstances, en particulier lors de la planification de résultats à un niveau statique de mise à l'échelle statique. D'autres itérations fréquentes dans le domaine du développement peuvent inclure des théories du changement, des stratégies de prime au rendement ou la recherche de résultats avant tout ou « résultologie ».
28. Lors de notre examen, nous avons observé que les efforts les plus fructueux n'adoptent pas une approche linéaire à des « points chauds ». Les quatre sont plutôt franchis comme des escales dynamiques où il est possible de revenir souvent. Le moment et les modalités de ces retours aux escales relèvent de décisions contextuelles.

Acronymes et abréviations

ALC	Amérique latine et Caraïbes
AMC	Affaires mondiales Canada
CP	Chercheur principal
CPD	Centre pour la concertation des politiques (Dhaka, Bangladesh)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DFID	Département pour le développement international (R.-U.)
DIA	Desirable, Intended, and Anticipated (désirable, prévu et escompté)
DTT	District Trauma Team (Équipe de district déployée en cas de traumatisme)
DWCD	Ministère des Femmes et du Développement de l'enfant (Inde)
FIR	First Information Report (rapport préliminaire)
MNT	Maladie non transmissible
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PAHO	Pan American Health Organization
PME	Petite et moyenne entreprise
PNE	Procédures normalisées d'exploitation
R4D	Recherche pour le développement
RU	Royaume-Uni
TFDA	Tanzanian Food and Drug Administration

Liste des figures et tableaux

Figure 1.1 La recherche pour le développement, comme élément de la science	24
Figure 1.2 La mise à l'échelle par augmentation	26
Figure 1.3 La mise à l'échelle par expansion	26
Figure 1.4 La mise à l'échelle en profondeur	27
Figure 1.5 La mise à l'échelle par augmentation et expansion :	27
Figure 1.6 La mise à l'échelle sans mise à l'échelle de l'impact	28
Figure 2.1 La spirale de l'innovation sociale	36
Figure 2.2 La vitesse au volant : principe directeur ou approche de gestion directe	37
Figure 3.1 Un risque d'impact acceptable	46
Figure 3.2 Une hypothèse de justification de la mise à l'échelle	55
Figure 4.1 Le modèle DIA des impacts	67
Figure 4.2 Une vue globale de l'optimisation de l'échelle	69
Figure 5.1 Le système de mise à l'échelle	77
Figure 5.2 Une approche simplifiée de la mise en échelle	77
Figure 5.3 L'approche de mise en échelle par « essai pilote »	78
Figure 5.4 L'évaluation pour assurer une envergure optimale de mise à l'échelle de l'innovation	79
Figure 5.5 Une gestion de la mise à l'échelle pour un impact d'envergure optimale	80
Figure 5.6 La formulation de critères justifiant la mise à l'échelle et la recherche de preuves	80
Figure 5.7 Des objectifs jalonnés pour évaluer l'atteinte des critères	81

Figure 5.8 L'approche par portefeuille dans la coordination de multiples innovations	84
Figure 6.1 Le rendement décroissant de la mise à l'échelle	94
Figure 6.2 Le rendement croissant de la mise à l'échelle	95
Figure 6.3 Le rendement variable de la mise à l'échelle	97
Figure 12.1 Les quatre « points chauds 2 » d'un parcours de mise à l'échelle	180
Figure 12.2 L'éventail de compromis liés à la flexibilité	181
Figure 12.3 Le spectre des cinq mécanismes d'orientation de compromis liés à la flexibilité	182
Tableau 6.1 L'éventail des activités de l'évaluation dynamique	100
Tableau 12.1 Cinq parcours de mise à l'échelle	178-179

Bibliographie

- Aarons, Gregory A., Marisa Sklar, Brian Mustanski, Nanette Benbow et C. Hendricks Brown. « “Scaling-out” Evidence-Based Interventions to New Populations or New Health Care Delivery Systems ». *Implementation Science*, vol. 12, 2017, p. 111-123.
- Ben Charif, Ali, Hervé Tchala Vignon Zomahoun, Annie LeBlanc, Léa Langlois, Luke Wolfenden, Sze Lin Yoong, Christopher M. Williams, Roxanne Lépine et France Légaré. « Effective Strategies for Scaling Up Evidence-Based Practices in Primary Care: A Systematic Review ». *Implementation Science*, vol. 12, 2017, p. 139-151.
- Blanco-Metzler, Adriana. « L’augmentation de la portée des politiques et des programmes de réduction de la consommation de sel et leur évaluation dans des pays de l’Amérique latine », 7 décembre 2015. <https://www.idrc.ca/fr/projet/laugmentation-de-la-portee-des-politiques-et-des-programmes-de-reduction-du-sel-et-leur>.
- Boncheck, Mark. « How Leaders Can Let Go Without Losing Control ». *Harvard Business Review*, 2 juin 2016. <https://hbr.org/2016/06/how-leaders-can-let-go-without-losing-control>.
- Bradach, Jeffrey L. « Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs ». *Stanford Social Innovation Review*, Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, vol 1, n° 1, 2003. https://ssir.org/images/articles/2003SP_feature_bradach.pdf.
- Business Insider. *Hundreds of Suicides In India Linked To Microfinance Organizations*, 24 février 2012. www.businessinsider.com/hundreds-of-suicides-in-india-linked-to-microfinance-organizations-2012-2.

- Centre de recherches pour le développement international. Document d'approbation de projet – Ecohealth Approach to Chagas Disease Control in Guatemala, 11 septembre 2003.
- Centre de recherches pour le développement international. Document d'approbation de projet – Ecohealth Interventions for Chagas Disease Prevention in Central America, 24 février 2011.
- Centre de recherches pour le développement international. Document d'approbation de projet – Southern Voice on Post-Millennium Development Goals, 3 mai 2013.
- Centre de recherches pour le développement international. Document d'approbation de projet – Promoting Locally Fortified Sunflower Oil E-Vouchers (CIFSRF Phase 2), 27 juin 2014.
- Centre de recherches pour le développement international. Document d'approbation de projet – Scaling-Up and Evaluating Salt Reduction Policies and Programs in Latin America, 2015.
- Centre de recherches pour le développement international. *Prévention de la maladie de Chagas en Amérique centrale grâce à des améliorations simples apportées aux habitations*. Ottawa, 2016a. <https://www.idrc.ca/fr/recherche-en-action/prevention-de-la-maladie-de-chagas-en-amerique-centrale-grace-des-ame-liorations>.
- Centre de recherches pour le développement international. *Rapport de la séance présidentielle – Conférence de l'American Evaluation Association de 2016*. Présenté au congrès de l'American Evaluation Association à Atlanta, GA, 28 octobre 2016b. https://www.idrc.ca/sites/default/files/images/resources/perspectives/aea_special_meeting_report_fr.pdf.
- Centre de recherches pour le développement international. Rapport de fin de projet. *Sexual and Domestic Violence: Policy Protocols*, 2016c.
- Centre de recherches pour le développement international. Rapport de fin de projet–106881. *Assessing the Impact of Current National Policies to Reduce Salt and Trans-Fatty Acids in Argentina*, 2016d.
- Centre de recherches pour le développement international. *Assessing the Impact of Current National Policies to Reduce Salt and Trans-Fatty Acids in Argentina*, 4 mars 2016e.
- Centre de recherches pour le développement international. Foundations for Innovation. Ottawa, 2018.
- Centre de recherches pour le développement international. *Project Profile–Supporting a Population Wide Reduction of Salt Consumption in Costa Rica (Non-Communicable Disease Prevention)*. Ottawa.
- Chambers, Robert. *Ideas for Development*. London and Sterling, VA: Earthscan, 2005.

- Chambers, Robert. *Can We Know Better?* Rugby, UK: Practical Action Publishing, 2017.
- Ciarli, Tommaso, Maria Savona, Jodie Thorpe et Seife Ayele. « Innovation for Inclusive Structural Change. A Framework and Research Agenda ». *SPRU Working Paper Series (SWPS)*, University of Sussex, avril 2018, p. 1-35.
- Gabriel, Madeleine. *Making It Big: Strategies for Scaling Social Innovations*. London: NESTA, 2014.
- Galeano, Eduardo Hughes. *Los Hijos De Los Dias* [Children of the Days]. Madrid: Siglo XXI, 2012.
- Gargani, John et Robert McLean. « Scaling Science ». *Stanford Social Innovation Review*, Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, vol. 15, n° 4, 2017. https://ssir.org/articles/entry/scaling_science.
- Goldberg, Nathanael. *Measuring the Impact of Microfinance: Taking Stock of What We Know*. Washington, DC: Grameen Foundation USA, 2005. www.grameenfoundation.org/sites/default/files/resources/Measuring-Impact-of-Microfinance_Nathanael_Goldberg.pdf.
- Graham, Ian D., Jacqueline M. Tetroe et Alan Pearson. *Turning Knowledge into Action: Practical Guidance on How to Do Integrated Knowledge Translation Research*. Philadelphia, PA: Lippincott, Williams and Wilkins, 2014.
- Horton, Susan, Nadira Saleh et Theobald Sokoine. *Final Technical Report: MASAVA: Promoting Fortified Sunflower Oil through E-Vouchers*, 2017. <http://hdl.handle.net/10625/56751>.
- Jaramillo, Hernán, Gustavo Lugones et Mónica Salazar. *Bogotá Manual: Standardisation of Indicators of Technological Innovation in Latin American and Caribbean Countries*. Buenos Aires: Iberoamerican Network of Science and Technology Indicators (RICYT), Organisation des États américains (OEA), Programme CYTED, 2001. http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2019/09/bogota_manual.pdf.
- Kania, John et Mark Kramer. Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*. Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 2011. https://ssir.org/articles/entry/collective_impact.
- Kraemer-Mbula, Erika et Watu Wamae. *Innovation and the Development Agenda*, Paris et Ottawa, OCDE et CRDI, 2010. <https://hdl.handle.net/10625/44853/IDL-44853.pdf>.
- Kracik, John F. « Triumph of the Lean Production System ». *Sloan Management Review* vol. 30, n° 1, 1988, p. 41-52.
- Kumar, Mahesh. *Crisis at the Bottom of the Pyramid: A Case Study of Micro-Finance in India*, 2012. <https://ssrn.com/abstract=2177290>; <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2177290>.

- Lavery, James V. « Building an evidence base for stakeholder engagement ». *Science*, vol. 36, n° 6402, 2018, p. 554–556.
- McLean, Robert K. D., Ian D. Graham, Jacqueline M. Tetroe et Jimmy A. Volmink. « Translating Research into Action: An International Study of the Role of Research Funders ». *Health Research Policy and Systems* vol 16, 2018, p. 44–58. www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5968540/.
- Milat, Andrew J. et Ben Li. « Narrative Review of Frameworks for Translating Research Evidence into Policy and Practice ». *Public Health Research & Practice*, vol. 27, n° 1, e2711704, 2017
- Murray, Robin, Julie Caulier-Grice et Geoff Mulgan. *The Open Book of Social Innovation*. London: The Young Foundation et NESTA, 2010.
- Naqvi, Farah et Nilima Mehta. *Walking the Legal Talk. An Evaluation of Majlis (Rahat and Mohim Initiatives). Project Sexual and Domestic Violence: Policy Protocols*. Rapport d'évaluation, 2015.
- National Institutes of Health (NIH). « Office of Dietary Supplements. Vitamin A, Fact Sheet for Health Professionals ». Bethesda, MD, 2016. <https://ods.od.nih.gov/factsheets/VitaminA-HealthProfessional/>.
- Nature. « Nature Special Issue: Co-production of research ». *Nature*, n° 562, 3 octobre 2018. <https://www.nature.com/collections/nnqkvnyryl>.
- NESTA. *Making it Big: Strategies for Scaling Social Innovations*. Londres, 2014.
- Odell, Kathleen. *Measuring the Impact of Microfinance: Taking A nother L ook*. Washington, DC: Grameen Foundation, 2010.
- OECD/Eurostat. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD Publishing, 4^e édition, 2018. www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en.
- Ordúñez, Pedro, Luis Carlos Silva, María Paz Rodríguez et Sylvia Robles. « Prevalence Estimates for Hypertension in Latin America and the Caribbean: Are They Useful for Surveillance? » *Revista Panamericana de Salud Pública*, vol. 10, n° 4, 2001, p. 226–231. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/8639>.
- Organisation des Nations Unies. *Objectifs du Millénaire pour le développement*. New York, 2016. <https://www.un.org/fr/millenniumgoals/>.
- Organisation mondiale de la Santé/ExpandNet (2011). *Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle*. Genève, 2011. http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44661/9789242500318_fre.pdf;jsessionid=0A03615957EA9A1E1C0546D0B40A83DD?sequence=1.
- Organisation mondiale de la Santé. *Maladie de Chagas (trypanosomiase américaine) – Principaux faits*. Genève, 2016.

- Overseas Development Institute. *ERD 5: European Report on Development: Combining Finance and Policies to Implement a Transformative Post-2015 Development Agenda*, 2016.
- Patton, Michael Q. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York: Guilford Press, 2010.
- Practical Action Consulting. IDRC Think Tank Initiative. Rugby, R.-U., 2016.
- RAHAT. *Pursuing This Thing Called Justice. A Survivor Centric Approach towards Victims of Sexual Violence*. Final Technical Report. Mumbai : Majlis Legal Centre, 2015.
- Rocío Rodríguez Triana, Diana, Frédéric Mertens, Concepción Valeriano Zúñiga, Yolanda Mendoza, Eduardo Yoshio Nakano et Maria Carlota Monroy. The Role of Gender in Chagas Disease Prevention and Control in Honduras: An Analysis of Communication and Collaboration Networks. *EcoHealth*, vol. 13, n° 3, 2016, p. 535-548.
- Rottach, Elisabeth, Karen Hardee, Rima Jolivet et Rachel Kiesel. *Integrating Gender into the Scale-Up of Family Planning and Maternal, Neonatal, and Child Health Programs*. Working Paper No 1. Washington, DC: Health Policy Project, USAID, 2012. [www.healthpolicyproject.com/pubs/51_Scaleupof Gender-intoFPMCHprogramsJuly.pdf](http://www.healthpolicyproject.com/pubs/51_ScaleupofGenderintoFPMCHprogramsJuly.pdf).
- Scriven, Michael. *The Logic of Evaluation*. Inverness, CA: EdgePress, 1980
- Scriven, Michael. « The Logic of Evaluation and Practice ». *New Directions for Evaluation*, n° 68, 1995, p. 49–70.
- Southern Voice. About Southern Voice–Think Tank Network. Dhaka: Southern Voice/Centre for Policy Dialogue, 2016. <http://southernvoice.org/about-southern-voice/>.
- Southern Voice. First Approximations on the Post-MDG International Development Goals. Dhaka: Southern Voice/Centre for Policy Dialogue, 2016. <http://southernvoice.org/first-approximations-on-post-mdg-international-development-goals-2/>.
- Southern Voice. *Post-MDG (2015) International Development Goals: Perspectives of the Southern Think Tanks*. Dhaka: Southern Voice/Centre for Policy Dialogue.
- Stirling, Andy. « Keep it Complex ». *Nature*, n° 468, 2010, p. 1029-1031.
- Think Tank Initiative. TTI2012, 12 décembre 2012.
- Think Tank Initiative. About TTI, 2016a.
- Think Tank Initiative. Approach, 2016b.
- Think Tank Initiative. Think Tank Directory, 2016c.

- van Rooyen, Carina, Ruth Stewart et Thea de Wet. « The Impact of Microfinance in Sub-Saharan Africa: A Systematic Review of the Evidence ». *World Development*, vol. 40, n° 11, 2012, p. 2249-2262. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X12000496>.
- Wallace, Matthew L. et Ismael Rafols. « Research Portfolio Analysis in Science Policy: Moving from Financial Returns to Societal Benefits ». *Minerva*, vol. 53, n° 2, 2015, p. 89-115. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11024-015-9271-8>.
- Wolff, Tom. « Ten Places Where Collective Impact Gets It Wrong ». *Global Journal of Community Psychology Practice*, vol. 7, n° 1, 2016, p. 1-11. www.gjcpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200.
- Wolff, Tom, Meredith Minkler, Susan M. Wolfe, Bill Berkowitz, Linda Bowen, Frances Dunn Butterfoss, Brian D. Christens, Vincent T. Francisco, Arthur T. Himmelman et Kien S. Lee. « Collaborating for Equity and Justice: Moving Beyond Collective Impact ». *Nonprofit Quarterly*, hiver 2016, p. 42-53. <https://nonprofitquarterly.org/2017/01/09/collaborating-equity-justice-moving-beyond-collective-impact/>.
- Womack, James P. et Daniel T. Jones. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Toronto: Simon and Schuster Canada, 1996.
- Worldometers. *Countries in Latin America and the Caribbean*. Dover, DE, 2016. www.worldometers.info/geography/how-many-countries-in-latin-america/.
- Young, John, Volker Hauck et Paul Engel. *Final Report of the External Evaluation of the Think Tank Initiative*. Londres, Maastricht : ODI, ECDPM, 2013. <http://ecdpm.org/publications/report-evaluation-think-tank-initiative/>.

Table des matières

Avant-propos	7
PARTIE 1	
La science de la mise à l'échelle : un paradigme émergent	
Chapitre 1	
Présentation du concept	15
PARTIE 2	
Les principes directeurs de la mise à l'échelle de l'impact	
Chapitre 2	
À propos des principes directeurs	33
Chapitre 3	
Premier principe directeur : la justification	41
Chapitre 4	
Deuxième principe directeur : l'optimisation de l'échelle	59
Chapitre 5	
Troisième principe directeur : la coordination	71
Chapitre 6	
Quatrième principe directeur : l'évaluation dynamique	89

PARTIE 3

Cinq études de cas

Chapitre 7

Des interventions en écosanté pour prévenir la maladie de Chagas
en Amérique centrale 103

Chapitre 8

La mise à l'échelle d'une initiative de justice pour les survivantes
de violence sexuelle 117

Chapitre 9

Les politiques et les programmes pour réduire la consommation
de sel en Amérique latine 135

Chapitre 10

La mise à l'échelle mondiale de la recherche
en politique du Sud : Southern Voice 147

Chapitre 11

Une intervention nutritionnelle dans le marché : l'huile de tournesol
enrichie localement au moyen de bons d'échange électroniques 159

PARTIE 4

Parcours de mise à l'échelle

Chapitre 12

Cinq parcours de mise à l'échelle 175

PARTIE 5

Aller de l'avant

Chapitre 13

Promouvoir une science de la mise à l'échelle 189

À propos des auteurs 192

Remerciements 194

Annexe : Notes méthodologiques 196

Commentaires 203

Notes 209

Acronymes et abréviations 212

Liste des figures et tableaux 213

Bibliographie 215

Fondé sur divers cas d'étude, ce livre aborde les défis cruciaux du développement et présente la « science de la mise à l'échelle » en fournissant un ensemble de principes directeurs, de stratégies et de concepts, tous analysés à partir d'exemples. Il offre des outils utiles aux chercheurs, innovateurs, praticiens du développement et à tous ceux et celles qui souhaitent promouvoir l'utilisation de la science, de la recherche et des innovations sociales au nom du bien commun. Qu'est-ce qui permet de faire passer un essai pilote à un programme à grande échelle réussi? Plusieurs études ont montré l'existence d'un « fossé » entre ces essais et les initiatives à grande échelle. En examinant de près des cas réels dans l'hémisphère sud, les auteurs s'attaquent à un problème persistant dans le domaine du développement, c'est-à-dire celui de la mise à l'échelle de l'innovation sociale. En allant au-delà des approches traditionnelles, ils établissent des principes importants, discutent des tensions inhérentes au processus et, plutôt que de suggérer un seul chemin menant au succès, présentent un cadre qui ouvre de multiples possibilités.

« Un livre instructif ! ... Un changement dans la façon de penser et d'agir qui sera essentiel dans le contexte des objectifs de développement durable. »

– Mallika Samaranayake, présidente,
Institute for Participatory Interaction in Development

« Dans un monde où “plus et plus vite” semble être le mantra des bailleurs de fonds et des investisseurs, ce livre important remet en question notre notion souvent naïve d'échelle... »

– Nancy MacPherson, conseillère indépendante
et ancienne directrice générale, La fondation Rockefeller

Robert McLean est un spécialiste de programme, Division des politiques et de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Il a dirigé l'exploration du Centre sur la mise à l'échelle de la science, de laquelle ce livre résulte. Il est également chercheur associé à l'IKTRN, un réseau de recherche sur l'application des connaissances intégrée, établi à l'Institut de recherche de l'hôpital d'Ottawa et à l'Université d'Ottawa.

John Gargani est président de Gargani + Company, une firme de consultants établie à Berkeley (Californie) qui, depuis plus de vingt ans, aide des organisations à réaliser leur mission sociale et à mesurer leur impact sociétal. Il a été, en 2016, président de l'American Evaluation Association, la plus grande association professionnelle d'évaluateurs au monde.

Ce livre est publié en collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international



IDRC · CRDI

Canada

Format numérique en libre accès
www.pum.umontreal.ca

39,95 \$ • 37 €

ISBN978-2-7606-4556-1



9 782760 645561