

Note d'orientation

---

## Mise à l'échelle : Par où commencer ?

---

Direction Innovation, Impact & Information  
2020

NO | 10



## Auteur

Ana María Sánchez Rodríguez, chargée de recherche MSCA à l'université de Maynooth

## Contributeurs

Aude Brus, spécialiste Recherche, Unité de recherche, Direction Innovation, Impact & Information

Lise Archambaud, spécialiste Effets et Impact, Unité MEAL, Direction Innovation, Impact & Information

Fraser Murray, spécialiste Recherche, Unité de recherche, Direction Innovation, Impact et Information

Pierre Gallien, directeur de la Direction Innovation, Impact & Information

## Une publication d'Humanité & Inclusion

Direction des opérations

## Editing et mise en page

Stéphanie Deygas

## Crédits photos

Couverture : © Nicolas Axelrod / HI (Laos, 2013)

## Droits et autorisations



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Conformément aux termes de la licence Creative Commons - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification -, il est possible de copier, distribuer et transmettre le contenu de l'ouvrage, à des fins non commerciales uniquement, sous réserve du respect des conditions suivantes : **Paternité** - L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : Ana María Sánchez Rodríguez. Mise à l'échelle : Par où commencer ? Lyon : Humanité & Inclusion, 2020. Licence : Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). **Pas d'utilisation commerciale** - Cet ouvrage ne peut être utilisé à des fins commerciales. **Pas de modification** - Cet ouvrage ne peut être modifié, transformé ou utilisé pour créer des œuvres dérivées.

**Ce projet a reçu un financement du Conseil irlandais de la recherche et du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de la convention de subvention Marie Skłodowska-Curie n° 713279.**

## Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Quel est l'objectif de cette note d'orientation ?.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Comment cette note a-t-elle été élaborée ?.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Ce que vous trouverez dans cette note.....</b>	<b>5</b>
<b>4. À qui s'adresse cette note ?.....</b>	<b>5</b>
<b>Partie 1 - Principes et repères .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Contexte .....</b>	<b>6</b>
1.1. Pourquoi la mise à l'échelle est-elle intéressante ?.....	6
1.2. Pourquoi Humanité & Inclusion s'intéresse-t-elle à la mise à l'échelle ? .....	6
<b>2. Qu'est-ce que la mise à l'échelle ?.....</b>	<b>7</b>
2.1 La définition.....	7
2.2. Les cadres et approches de la mise à l'échelle existants .....	7
2.2 Le processus de mise à l'échelle proposé.....	10
<b>Partie 2 – Mise à l'échelle : c'est parti !.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Quand penser à mettre à l'échelle ? La mise à l'échelle et le cycle du projet.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Comment mettre à l'échelle ?.....</b>	<b>16</b>
2.1 Que faut-il mettre à l'échelle ?.....	16
2.2 Quelles sont les preuves dont nous avons besoin pour passer à l'échelle ?.....	18
2.3 Quelles sont les directions et les stratégies à adopter en matière de mise à l'échelle ?	20
<b>3. Mettre à l'échelle pour améliorer les conditions de vie des populations vulnérables.....</b>	<b>24</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>30</b>

# Introduction

Cette note d'orientation a été élaborée afin de mieux comprendre la nature et l'importance de la question de la mise à l'échelle (*scaling*, en anglais) d'initiatives, approches, pratiques, projets ou politiques au sein d'une organisation internationale.

## 1. Quel est l'objectif de cette note d'orientation ?

Afin de répondre à l'intérêt grandissant d'Humanité & Inclusion (HI) sur la question de la mise à l'échelle, cette note d'orientation présente des définitions et un processus de mise à l'échelle basés sur des travaux de recherche de Sanchez et al (2020) et propose des éléments pour nourrir une réflexion sur ce sujet au niveau de l'organisation.

Cette note n'est pas une note de positionnement de l'organisation et n'est pas une guidance méthodologique sur la mise à l'échelle de projet.

## 2. Comment cette note a-t-elle été élaborée ?

Cette note est le résultat d'un projet de recherche qui analysait la mise à l'échelle d'innovations venant des communautés et en faveur des personnes handicapées dans des pays en voie de développement. L'objectif général du projet était d'explorer pourquoi certaines interventions ou projets pilotes jugés bénéfiques restaient inexploités alors qu'ils pourraient être potentiellement transposés à plus grande échelle. Les résultats de cette recherche ont été publiés dans des revues scientifiques (Sanchez et al, 2020). L'étude de cas réalisée au Laos est également publiée dans les collections professionnelles d'Humanité & Inclusion [How to scale up community-based social innovations for better inclusive policies? Lao PDR as a case study](#) (2020).

Pour compléter cette recherche, en juillet 2020 l'unité de recherche de la direction 3i a lancé une enquête en ligne auprès du personnel de HI (siège, terrain et AN ; technique, opérationnel et finances)<sup>1</sup>. L'enquête était un premier exercice visant à recueillir des informations relatives à la mise à l'échelle et à réfléchir à la manière dont HI aborde cette question. L'objectif était de (1) mieux comprendre comment la notion de mise à l'échelle était comprise en interne et (2) collecter des exemples d'interventions qui avaient été développées/ mises à l'échelle.

---

<sup>1</sup> Il y a eu 17 répondants : 10 d'entre eux travaillent depuis plus de 5 ans à HI ; 5 travaillent sur le terrain, 7 au siège, 2 à l'association nationale et un n'a pas répondu. Cet échantillon n'avait pas vocation à être représentatif de l'organisation.

### 3. Ce que vous trouverez dans cette note

La note propose un **cadre de mise à l'échelle** qui se décline en cinq étapes : 1) identification, 2) planification, 3) mise en œuvre, 4) apprentissage et 5) adaptation, et inclut **quatre directions de mise à l'échelle** (Sanchez t al, 2020). Ce cadre permet de répondre aux questions quoi, comment et quand développer une initiative. Il présente également les différentes stratégies qui peuvent être mobilisées pour chacune des directions de mise à l'échelle. Un **parcours de mise à l'échelle** est présenté et met l'accent sur l'importance des contextes dans lesquels l'intervention est destinée à être développée. Enfin, un modèle de **mise à l'échelle socialement inclusif** est présenté, mettant en avant la participation des groupes cibles.

### 4. À qui s'adresse cette note ?

Cette note s'adresse aux équipes de HI et à ses partenaires (autres organisations internationales non gouvernementales, organisations de la société civile, organisations de personnes handicapées, gouvernements...) qui ont la volonté d'augmenter l'impact de l'organisation en développant<sup>2</sup> des initiatives et projets mis en œuvre.

Cette note aborde la question de la mise à l'échelle de manière générale et ne passe pas en revue les besoins spécifiques des divers acteurs impliqués. Cependant au sein de HI, cette note peut plus particulièrement intéresser les équipes opérationnelles, techniques, de financement et de suivi/ évaluation/ redevabilité/ apprentissage (équipes MEAL).

---

<sup>2</sup> Développer est ici entendu dans le sens d'étendre, accroître, augmenter, amplifier et non écrire un projet.

# Partie 1 - Principes et repères

## 1. Contexte

### 1.1. Pourquoi la mise à l'échelle est-elle intéressante ?

Les organisations non gouvernementales internationales ont parfois des difficultés pour produire des effets à long terme et assurer une durabilité de leur action. La promotion d'un changement et de l'inclusion des populations vulnérables prend du temps et nécessite un engagement à long terme. Cependant, le support et la diffusion d'initiatives sur le terrain qui réussissent est un moyen d'accélérer le changement. Cette note analyse un parcours pour mettre à l'échelle des initiatives, approches, pratiques, projets ou politiques et ainsi atteindre les changements souhaités.

Il existe de multiples approches pour mettre à l'échelle une solution ou un projet. Sanchez et al (2020) ont identifié 20 cadres d'échelle et certains d'entre eux sont présentés dans cette note. Si ces cadres diffèrent par le nombre d'étapes et le nombre ou le type de directions, l'objectif final reste d'accroître l'impact social en facilitant l'atteinte des résultats souhaités et en réduisant l'incertitude.

La mise à l'échelle concerne des solutions efficaces identifiées dans le cadre d'interventions réussies et qui méritent d'être reproduites et/ou étendues. En effet, investir dans la mise à l'échelle d'une solution revient à reconnaître que l'intervention pourrait avoir un impact plus important. Il paraît alors essentiel d'inclure dans la proposition de projet la production de données fiables, de preuves démontrant les bénéfices de l'intervention, et également penser dès le début du projet à son possible développement ultérieur (et en prévoir le financement).



#### La planification de la mise à l'échelle

L'enquête en ligne mise en place en juillet 2020 révèle que la mise à l'échelle n'est pas toujours planifiée et mise en œuvre. Toutefois, deux personnes interrogées ont indiqué que l'élargissement s'était produit sans avoir été planifié, de manière spontanée.

### 1.2. Pourquoi Humanité & Inclusion s'intéresse-t-elle à la mise à l'échelle ?

La mise à l'échelle est un élément important de la stratégie 2016-2025 de HI pour améliorer l'efficacité des interventions et promouvoir un changement durable (Humanité & Inclusion, 2015, 2.2, p.10). Les ressources financières et les alliances stratégiques sont considérées comme essentielles pour promouvoir des projets à grande échelle (zones géographiques plus vastes et plus de bénéficiaires dans les domaines thématiques correspondants) (Humanité & Inclusion, 2015, p.14-15).

Des exemples de mise à l'échelle d'initiatives, approches, pratiques, projets ou politiques existent au sein de l'organisation et couvrent différents contextes et secteurs (entre autres éducation inclusive, réadaptation physique et fonctionnelle, inclusion économique, protection et actions de lutte contre les risques de mines). Cependant il n'existe pas d'approche systématisée sur la question de la mise à l'échelle : les expériences restent indépendantes les unes des autres, ce qui les rend parfois difficiles à identifier et à suivre.



### **Pourquoi mettre à l'échelle des interventions ?**

L'enquête en ligne montre que les répondants identifient la question de la mise à l'échelle comme une composante essentielle des interventions qui permet d'élargir le champ d'action et atteindre davantage de bénéficiaires, et ainsi multiplier l'impact des interventions.

## **2. Qu'est-ce que la mise à l'échelle ?**

### **2.1 La définition**

Mettre à l'échelle signifie influencer, répéter, adapter et garantir un changement social pour les populations vulnérables par des interventions inclusives (Sanchez, 2020). La mise à l'échelle peut concerner des innovations, des pratiques, des projets entiers ou des activités spécifiques, des outils, des politiques.



### **Vers une définition de la mise à l'échelle pour HI**

Lors de l'enquête en ligne, les personnes interrogées définissaient la mise à l'échelle d'une part comme un processus et d'autre part comme la capacité à augmenter l'échelle / l'étendue de leurs opérations (projets et bénéficiaires) (participants 1 et 11). La mise à l'échelle permettrait également d'obtenir un plus grand impact (participant 13) et de développer un projet pilote qui a été testé (participants 2, 3, 5, 7, 8 et 17). Ces premiers éléments pourront aider HI à la mise à l'échelle au niveau institutionnel et à relier cette notion à la stratégie de l'organisation.

### **2.2. Les cadres et approches de la mise à l'échelle existants**

Cette section décrit différentes approches de mise à l'échelle qui sont pertinentes pour HI dans les contextes de développement et humanitaire. Le concept de mise à l'échelle n'est pas nouveau dans le domaine du développement : cette question est en effet débattue depuis les années 1970 (Hartmann et Linn, 2008) – et depuis, de nombreux autres cadres ont fait leur apparition. Dans le

champ humanitaire, la question de la mise à l'échelle a été par exemple récemment développée par l'ELHRA<sup>3</sup> (voir [tableau 1](#)).

Le [tableau 1](#) présente des cadres proposés par des bailleurs de fonds, précisant la définition de la mise à l'échelle et des clés d'opérationnalisation.

**Tableau 1. Exemples d'approches de « mise à l'échelle » proposées par divers bailleurs**

Institution / Nom du cadre	Définition	Opérationnalisation
ELHRA / « Pathways to Impact »	La mise à l'échelle consiste à « s'appuyer sur les succès démontrés pour faire en sorte que les solutions atteignent leur potentiel maximal, aient le plus grand impact possible et conduisent à un changement généralisé » (ELHRA 2018, p. 6) <sup>4</sup>	ELHRA se concentre sur les innovations, et utilise la définition du HIF <sup>5</sup> -ALNAP <sup>6</sup> . L'innovation est « un processus itératif qui identifie, ajuste et diffuse des idées pour améliorer l'action humanitaire » (2018, p. 6). Le cadre propose de réaliser une évaluation de la faisabilité de la mise à l'échelle afin d'avoir une vision et une stratégie de la mise à l'échelle claires.
Fondation Bill et Melinda Gates / <b>GHLI-AIDED</b> (Évaluer, innover, développer, s'engager, déléguer) (Assess, Innovate, Develop, Engage, Devolve)	La mise à l'échelle est définie comme une utilisation généralisée parmi les populations cibles (Bradley et al 2011, p. 7)	Ce cadre comporte cinq éléments : 1) analyser l'environnement, 2) innover en s'adaptant, 3) développer pour soutenir, 4) s'engager avec les groupes cibles d'utilisateurs et 5) déléguer les efforts pour diffuser l'innovation. Dans chacun de ces éléments, il existe des facteurs clés de réussite ainsi que des obstacles. Dans la composante n°4 « engagement », un facteur de réussite est par exemple l'intégration de la pratique et le dialogue avec la communauté et un obstacle est par exemple le manque de connaissances et de sensibilisation.

<sup>3</sup> [ELRHA](#): Enhancing Learning and Research for Humanitarian Assistance

<sup>4</sup> [Too tough to scale? Challenges to scaling innovation in the humanitarian sector](#), ELRHA, 2018

<sup>5</sup> Le Fonds d'innovation humanitaire d'Elrha (HIF)

<sup>6</sup> A propos de l'ANALP, voir leur [site web](#)

<p>L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) / <b>ExpandNet</b></p>	<p>La mise à l'échelle est définie comme « des efforts délibérés visant à accroître l'impact d'innovations liées aux services de santé et testées avec succès dans le cadre de projets pilotes ou expérimentaux afin de bénéficier à un plus grand nombre de personnes et de favoriser l'élaboration de politiques et de programmes sur une base durable » (ExpandNet 2010, p. 2)</p>	<p>Il y a neuf étapes pour passer à l'échelle : 1) Planifier les actions pour favoriser le potentiel de mise à l'échelle de l'innovation, 2) Renforcer la capacité de l'organisation utilisatrice à mettre en œuvre la mise à l'échelle, 3) Évaluer l'environnement et planifier les actions qui permettront d'augmenter le potentiel de succès de la mise à l'échelle, 4) Renforcer les capacités de l'équipe pour mettre à l'échelle, 5) Choisir les stratégies pour soutenir la mise à l'échelle ascendante (au niveau des institutions étatiques nationales / des politiques gouvernementales), 6) Choisir les stratégies pour soutenir la mise à l'échelle horizontale (réplication), 7) Déterminer les rôles des divers partis impliqués, 8) Planifier des actions pour intégrer la mise à l'échelle spontanée, 9) Finaliser les prochaines étapes de la stratégie de mise à l'échelle.</p>
<p>La Banque mondiale / <b>Fonds international de développement agricole (FIDA)</b></p>	<p>La mise à l'échelle signifie « étendre, reproduire, adapter et maintenir les politiques, programmes ou projets réussis dans l'espace géographique et dans le temps pour atteindre un plus grand nombre de pauvres en milieu rural » (Linn et al 2010, p. 17).</p>	<p>Ce cadre comporte trois phases : 1) l'innovation, 2) l'apprentissage et 3) la mise à l'échelle. La phase d'apprentissage et de gestion des connaissances prend en compte les connaissances internes et externes. Le modèle vise à accroître l'impact limité de projets pilotes pour que ces derniers aient des effets multiples. Le cadre comprend des facilitateurs et des espaces. Les facilitateurs sont les éléments qui permettent de passer à l'échelle (par exemple un leadership fort) et les espaces sont des opportunités ou des obstacles potentiels à la mise à l'échelle (par exemple l'espace politique).</p>

<p>USAID / <b>Approche collaborative pour l'amélioration</b> (The Improvement Collaborative Approach)</p>	<p>La mise à l'échelle est définie comme « l'ensemble des activités visant à transposer à plus grande échelle les améliorations réussies, depuis les sites initiaux qui servent une petite proportion de la population jusqu'à atteindre un nombre plus important de services et de praticiens, une partie plus importante du système de santé ainsi qu'une population nettement plus importante, comme une région ou un pays entier » (USAID 2008, p. 20).</p>	<p>Ce cadre repose sur sept éléments: 1) des objectifs ou buts d'amélioration partagés, 2) des équipes bénéficiant d'un soutien adéquat et testant les changements, 3) un package complet de mise en œuvre, 4) une analyse régulière des résultats, 5) un apprentissage partagé, 6) une stratégie de diffusion et 7) des structures organisationnelles.</p>
---	---	---

## 2.2 Le processus de mise à l'échelle proposé

Cette section présente un processus de mise à l'échelle qui comprend cinq phases<sup>7</sup> (Sanchez et al, 2020) : 1) identification, 2) planification, 3) mise en œuvre, 4) adaptation et 5) apprentissage. Le [tableau 2](#) décrit chacune des cinq phases et propose des questions clés pour interroger la nécessité/ l'opportunité de mise à l'échelle. La troisième colonne du tableau propose un ensemble d'outils alternatifs pour aider à la réalisation de chaque étape.

**Tableau 2. Phases du processus de mise à l'échelle et questions clés**

Phases	Ingrédients et questions clés	Outils alternatifs
<b>Identifier</b>	<p>⇒ Unité à mettre à l'échelle : Qu'est ce qui mérite d'être développé ? Un projet entier, une activité spécifique, une innovation, une bonne pratique sélectionnée, etc.</p>	<p><i>The Scaling-Up Checklist</i> (PNUD, 2013). Le PNUD propose huit critères à analyser avant de poursuivre la mise à l'échelle – ex : la pertinence de la question</p> <p><i>The Management Systems International (MSI) - Scalability Checklist</i> (Cooley et al, 2016, p.13). La MSI inclut sept catégories à</p>

<sup>7</sup> Le modèle en cinq phases résulte de l'analyse du cadre à 20 échelles (Sanchez et al, 2020).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les preuves : Quelles sont les preuves dont nous avons besoin et qui doivent montrer que l'intervention a fonctionné et qu'elle mérite d'être étendue ?</li> </ul>	noter afin d'évaluer si la mise à l'échelle sera plus ou moins facile – ex : L'intervention est-elle crédible ? Le modèle présente-t-il un avantage par rapport aux pratiques existantes ?
<b>Planifier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Directions : Quelles sont les directions pour assurer la mise à l'échelle ?</li> <li>⇒ Stratégies : Quelles sont les stratégies à employer ?</li> </ul>	La première étape d'ExpandNet (2010) consiste à planifier des actions pour créer un environnement favorable à la mise à l'échelle de l'innovation <sup>8</sup> . Cette étape nécessite de définir clairement l'innovation à mettre à l'échelle, d'évaluer ses attributs et d'identifier les actions nécessaires.
<b>Mettre en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Contexte : Quel est le contexte dans lequel s'inscrit la mise à l'échelle ?</li> <li>⇒ Ressources allouées au processus de mise à l'échelle : Quelles sont les ressources nécessaires ?</li> <li>⇒ Les parties prenantes : Quelles sont les parties prenantes et leur rôle dans la mise à l'échelle ?</li> </ul>	L'approche collaborative pour l'amélioration ( <i>The Improvement Collaborative Approach</i> ) propose un ensemble de mesures à mettre en œuvre afin d'identifier l'unité à mettre à l'échelle sur la base de données fiables/ preuves (USAID, 2008, p.7).
<b>Apprendre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Suivi : Quels sont les mécanismes de suivi mis en place par le projet de mise à l'échelle?</li> <li>⇒ Évaluation : Comment le projet est-il suivi et évalué ? Quelles sont les preuves recueillies ? Comment ont-elles été collectées ?</li> </ul>	L'approche SEED ( <i>Self-Evaluation for Effective Decision making</i> ) (Taylor et Taylor, 2003, p.283) utilise SCALE comme « systèmes permettant aux communautés d'adapter l'apprentissage et de se développer ». Cette approche aborde l'apprentissage comme un processus itératif et le définit comme « un processus consistant à faire des erreurs et à en tirer

<sup>8</sup> ExpandNet définit l'innovation comme un « ensemble d'interventions, souvent composé de plusieurs éléments » (ExpandNet, 2010, p.5)

		<p>parti, et non pas à tout recommencer à partir du même endroit » (2003, p.9).</p> <p>Trois dimensions : SCALE one est un changement réussi en tant qu'expérience d'apprentissage ; SCALE Square est un centre d'auto-assistance pour l'apprentissage et l'expérimentation par l'action et SCALE Cubed (systèmes pour la collaboration, l'apprentissage adaptatif et l'extension).</p>
<b>Adapter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Évaluation des risques : comment gérer les risques identifiés ?</li> <li>⇒ Flexibilité : Quels sont les mécanismes d'adaptation pour faire face à des événements imprévisibles ?</li> </ul>	<p>L'approche GHLI<sup>9</sup> -AIDED (Assess, Innovate, Develop, Engage, Devolve) (Bradley et al, 2011) définit l'étape n°5 délégation (devolve) comme les efforts de diffusion de l'innovation<sup>10</sup> et précise que l'action peut aboutir à une adaptation (p.26). De multiples boucles de rétroactions allant de la composante n°5 délégation vers les 4 autres composantes de l'approche sont possibles (voir diagramme p.28)</p> <p>L'adaptation du processus d'innovation de l'ELRHA est définie comme : « le processus d'adaptation d'une solution venue d'ailleurs et qui nécessite de repenser de manière significative certains éléments »<sup>11</sup>. Des outils sont proposés et aident à évaluer l'adaptation de la solution (au niveau organisationnel et local) (voir le module « adaptation »)<sup>12</sup>.</p>

<sup>9</sup> [Yale Global Health Leadership Institute](#) (GHLI)

<sup>10</sup> L'approche GHLI-AIDED définit l'innovation comme : « le processus de mise en pratique d'une idée parmi des groupes pour lesquels l'idée est nouvelle » (2011, p.7)

<sup>11</sup> Voir [Glossary of terms](#), HIF/ELRHA

<sup>12</sup> Voir l'étape 3. [Adaptation: Match a solution to the problem and context](#), HIF/ELRHA

## Partie 2 – Mise à l'échelle : c'est parti !

### 1. Quand penser à mettre à l'échelle ? La mise à l'échelle et le cycle du projet

Carter et al (2018) définit une opportunité de mise à l'échelle comme le « moment » du changement et met en avant la volonté de la communauté, sa capacité à s'impliquer et le soutien politique comme éléments d'aide à la décision. Il y a des interventions qui seront pertinentes pour être étendues et d'autres non. Des outils peuvent accompagner cette décision :

- La *Scalability Checklist* proposée Cooley et al (2016) présente les questions clés à se poser pour aider les organisations à décider d'une mise à l'échelle (voir [tableau 2](#)).
- ExpandNet évalue également le potentiel de mise à l'échelle d'une intervention à travers les critères suivants : être crédible, observable, pertinent, avantageux, facile à mettre en œuvre et à comprendre, compatible et cohérent avec le contexte et possible à tester (2010, p. 10).
- Le *Scaling Scan* évalue les forces et les faiblesses de l'ambition de mise à l'échelle d'une intervention (Jacobs et al, 2018 p.10).

Penser le potentiel de mise à l'échelle d'une intervention, pratique, projet ou politique ne précise pas qui décide de procéder à ce développement. Ce processus doit donc être accompagné d'une réflexion sur les acteurs impliqués, notamment les destinataires et les propriétaires/ opérateurs de l'intervention.



#### Rôles des acteurs

[La note d'orientation de HI sur les partenariats opérationnels](#) spécifie l'éthique comme un critère du cadre de qualité qui fait référence à la façon dont l'organisation gère et construit les partenariats, en négociant la répartition du pouvoir (Richardier, 2016, p.9). Cependant, établir des partenariats pleinement réciproques constitue toujours un défi et exige de l'organisation une analyse critique de ses approches et une prise de conscience du déséquilibre de pouvoir qu'ils apportent dans les communautés où ils travaillent. Malgré cela, HI travaille avec différents partenaires et organisations locales, dont les initiatives, approches, pratiques, projets ou politiques peuvent être intéressants à mettre à l'échelle. Le porteur de l'intervention est alors le partenaire, et non HI directement, dont le rôle est alors d'accompagner cette mise à l'échelle. [Le projet Making it Work Genre et Handicap](#) constitue un bon exemple de ce cas de figure.

Le fait d'envisager une mise à l'échelle doit être décrit dans la proposition de projet, de même que les étapes et les directions de la mise à l'échelle qui semblent alors les plus pertinentes doivent être présentées. En d'autres termes, le travail de mise à l'échelle commence avant la soumission de la proposition d'un projet et fait l'objet d'un processus de pré-planification. Un processus qui précède la mise à l'échelle (*pré-scaling*) soutient le besoin de financement pour la phase de mise à l'échelle (*scaling*) de l'intervention.

Les questions à poser tout au long du cycle du projet en tant que pré-planification d'une mise à l'échelle sont les suivantes :

- Quelle est le potentiel de mise à l'échelle de l'intervention, pratique, projet ou politique identifiée ?
- Quels sont les facteurs favorables et les obstacles identifiés à la mise à l'échelle ?
- Quelles sont les enjeux qui peuvent apparaître et qui pourraient avoir une influence sur la mise à l'échelle ?



#### Qu'est-ce qu'un projet ?

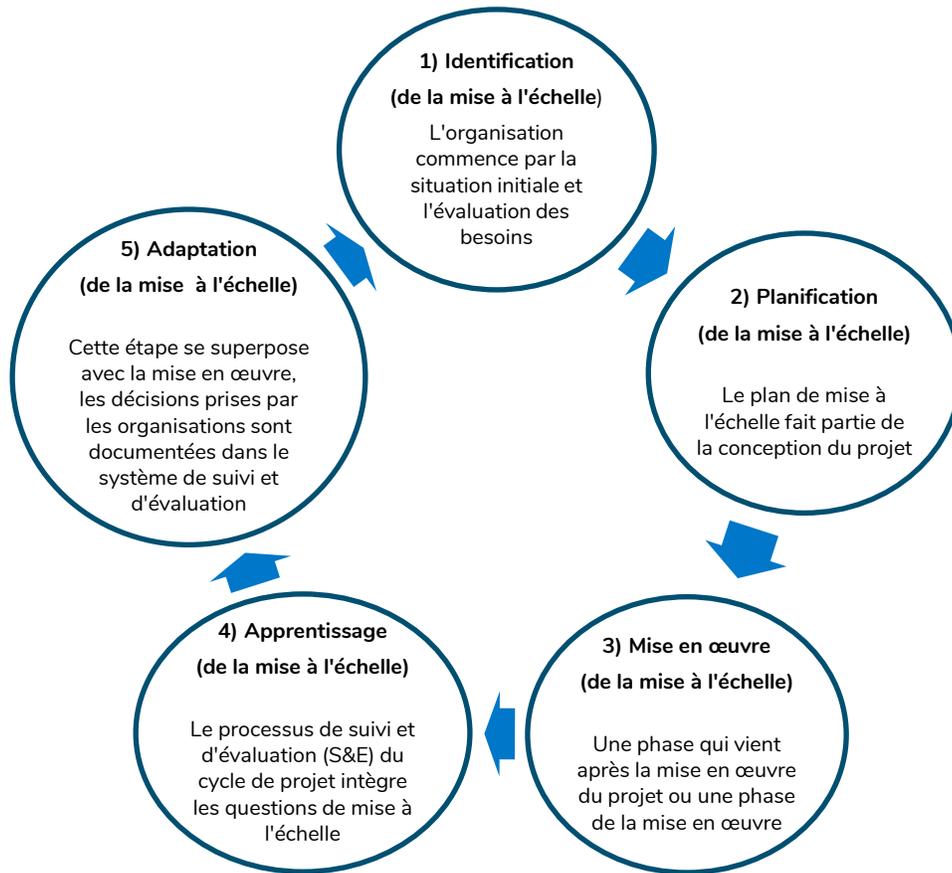
HI définit les interventions comme des projets et reprend la définition de projet de la Commission européenne, *Project Cycle Management Guidelines* (2004, p.8) : un projet est « une série d'activités visant à atteindre des objectifs clairement définis dans un délai et avec un budget définis ».

Il y a d'autres fois où l'intervention a déjà été testée. Processus de mise à l'échelle et cycle de projet<sup>13</sup>, se répondent alors directement, comme l'illustre le [diagramme 1](#). Le potentiel d'une initiative, approche, pratique, projet ou politique à être mise à l'échelle est analysé par l'organisation lors de l'évaluation de la situation et des besoins initiaux. Pour rappel, les questions à se poser pour mettre en œuvre la mise à l'échelle d'une initiative, approche, pratiques, projet ou politique sont définies dans le [tableau 2](#) dans la section précédente.

---

<sup>13</sup> Voir le schéma HI du [Cycle de projet](#) sur HInside.

## Schéma 1. Cycle du projet et mise à l'échelle



De la même manière que la faisabilité de la mise à l'échelle est évaluée puis mise en œuvre, le système de suivi et d'évaluation doit permettre d'interroger le processus au travers des questions suivantes :

- Comment s'est déroulée la mise à l'échelle ?
- Quelles sont les stratégies de mise à l'échelle adoptées mais qui n'étaient pas prévues ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?
- Comment les objectifs de la mise à l'échelle ont-ils été atteints ?
- Comment feriez-vous pour réaliser cette mise à l'échelle dans un contexte différent ?



## Évaluation du potentiel de mise à l'échelle et Référentiel Qualité de HI

L'enquête de juillet 2020 demandait aux participants comment réaliser la mise à l'échelle d'une intervention. Un répondant a identifié les ingrédients suivants: **1)** Il y a des preuves quant aux changements positifs produits ; **2)** L'intervention est approuvée au niveau institutionnel ; **3)** L'intervention démontre de la flexibilité pour être améliorée ; **4)** La communauté est mobilisée ; **5)** Les ressources pour soutenir le processus sont disponibles; **6)** Un système de suivi adéquat est mis en place et **7)** L'intervention se prête à un niveau minimum de standardisation (participant 9).

Le [Référentiel Qualité de HI](#) comprend 12 critères qui peuvent être pris en compte pour évaluer le potentiel de mise à l'échelle d'une initiative, approche, pratique, projet ou politique : la pertinence, les changements, les capacités, la durabilité, l'administration, l'efficacité, l'efficience, la responsabilité, la participation, la coopération, la synergie et l'éthique. L'évaluation de la faisabilité de la mise à l'échelle devrait porter à la fois sur les standards techniques et les standards de qualité de l'organisation (c'est-à-dire pour HI le Référentiel Qualité), tout en intégrant les exigences minimums définies par d'autres cadres théoriques, comme indiqué ci-dessus.



## Comment le processus même de la mise à l'échelle peut avoir de l'influence sur l'intervention

Le fait d'identifier une pratique à mettre à l'échelle peut potentiellement avoir en soit une influence sur l'intervention / sur les autres pratiques. En effet, le processus de mise à l'échelle demande du temps, des efforts, des ressources. Ainsi, ce processus peut être déployé au détriment d'autres aspects de l'intervention, et finalement nuire à la qualité de l'ensemble.

## 2. Comment mettre à l'échelle ?

### 2.1 Que faut-il mettre à l'échelle ?

Le processus de mise à l'échelle commence par la clarification de ce qu'il faut mettre à l'échelle. Comme déjà mentionné, l'unité à considérer peut par exemple être une initiative, une approche, une pratique, un projet ou une politique. Hancock (2003) a identifié six types d'intervention, qui correspondent à l'état de maturité de l'intervention, le niveau de preuves correspondant et la possibilité d'être généralisée (voir [tableau 3](#)).

D'autres cadres théoriques définissent l'unité à mettre à l'échelle selon leurs propres termes. Par exemple, ExpandNet définit l'innovation comme un ensemble d'interventions avec différentes

composantes (2010, p.5) et le *Scaling Up Management* (SUM) traite le modèle et l'innovation comme deux choses différentes. Le « modèle » comprend des processus techniques et des composantes organisationnelles, et les « innovations » sont des composantes individuelles de ces modèles (Cooley et al, 2016, p.4). Ces auteurs soulignent les avantages des analyses qualitatives pour mettre en évidence le changement, en y incluant les méthodologies participatives (Carter et al, 2018).

**Tableau 3. Système de classification des types d'intervention** <sup>14</sup>

Type d'intervention (état de maturité)	Niveau de preuve correspondant	Pouvoir de généralisation	Sources des preuves
<b>Innovation</b>	Peu de preuve objective	Idée nouvelle, aucune expérience antérieure ; risque le plus élevé	Indices informels à partir d'expériences s'en rapprochant
<b>Pratiques prometteuses</b>	Éléments de preuve mais limités - dans un ou deux cas de figure	Risque élevé	Témoignages, articles, rapports
<b>Modèles / Leçons apprises</b>	Éléments de preuve positifs dans plusieurs cas de figure	Nombre limité de contextes et d'expériences	Évaluations du projet ou examens à mi-parcours
<b>Bonnes pratiques</b>	Des données fiables dans plusieurs cas de figure	Reproductibilité prometteuse, risque moyen	Plusieurs évaluations (dont des évaluations processuelles)
<b>Meilleures pratiques</b>	Preuve de l'impact dans plusieurs cas de figure	Reproductibilité démontrée, risque limité	Méta-analyses, examen par des experts, évaluations d'impact

<sup>14</sup> Source : Adapté de Hancock (2003, p.12 et p.73). [Scaling up the impact of good practices in rural development: A working paper to support implementation of the World Bank's Rural Development Strategy](#) (Report Number : 26031), The World Bank

<b>Principe politique</b>	Prouvé dans de multiples cas de figure	Systematiquement reproductible. Un « truisme » reproductible et largement applicable est essentiel au succès	Études de réplication, recherches
---------------------------	--	--	-----------------------------------



### Humanité & Inclusion et innovation

HI a également encouragé les innovations techniques et organisationnelles à travers trois étapes définies dans HInside/3I Innovation, Impact et Information/[Innovation/Idéation](#) : **1)** Production de nouvelles idées, **2)** Évaluation de la viabilité et de la faisabilité, financement de l'inclusion et, **3)** Test de l'idée.

## 2.2 Quelles sont les preuves dont nous avons besoin pour passer à l'échelle ?

Des données fiables doivent être recueillies pour démontrer le potentiel d'une initiative, approche, pratique, projet ou politique à être mise à l'échelle avant de commencer à planifier cette mise à l'échelle. Mais des informations doivent également être recueillies tout au long de la mise en œuvre de la mise à l'échelle. Le système de classification de l'état de maturité d'une intervention proposé dans le [tableau 3](#) décrit le niveau et les sources de preuves. La qualité des preuves recueillies confirmera la nécessité de procéder à une mise à l'échelle et permettront notamment de rassurer et de convaincre les bailleurs de fonds. Il existe un large éventail de méthodes pour recueillir des preuves. La production de données fiables, de preuves fait partie de la phase de suivi et d'évaluation du cycle de projet, mais elle est aussi éclairée par les étapes de mise en œuvre et d'apprentissage du processus de mise à l'échelle.

Les *scalability checklists* mentionnées au début de cette seconde partie présentent les éléments nécessaires pour prouver la crédibilité de l'intervention (ExpandNet 2010, Cooley et al, 2016, PNUD, 2013, ELHRA, 2020). Le [tableau 4](#) propose les questions clés à poser pour démontrer la crédibilité et les méthodes adaptées.

**Tableau 4. Crédibilité, preuves et méthodes**  
(tableau adapté des cadres d'ExpandNet, du PNUD et de MSI)

Questions clés pour soutenir la crédibilité de l'intervention	Méthodes
<p><b>Quelles données permettent de justifier la pertinence et les bénéfices produits par l'intervention ?</b></p> <p><b>Quelle est la solidité des preuves ?</b></p> <p><b>Comment les données ont-elles été collectées et analysées ?</b></p> <p><b>Avons-nous besoin de plus de preuves ?</b></p>	<p>Preuves quantitatives et qualitatives sur les résultats et l'impact de l'intervention</p> <p>Évaluations indépendantes</p> <p>Témoignages de la communauté, récits de vie des personnes concernées (équipes, bénéficiaires, professionnels, etc.)</p> <p>Avis des experts</p> <p>Analyse coût-efficacité</p> <p>Évaluations des performances des projets</p> <p>Rapports</p>



#### Mesure des effets et évaluation d'impact<sup>15</sup>

HI fait la distinction entre la mesure des effets et l'évaluation d'impact et leurs méthodes. La mesure des effets se concentre sur les changements auxquels l'intervention a contribué, et son but est d'améliorer les activités et les pratiques (elle peut être considérée comme l'un des moyens d'apprendre d'un projet). L'évaluation d'impact mesure les changements attribués directement à l'intervention et contribue à produire des preuves considérées plus solides pour convaincre les donateurs, afin d'obtenir d'autres financements.

Un exemple d'outil pour la mesure des effets de HI est l'approche [ScoPeO](#)<sup>16</sup> qui mesure l'évolution de la qualité de vie perçue par les bénéficiaires au travers d'une enquête *baseline* et *endline* (Brus, 2016, p.9).

Les évaluations d'impact les plus probantes reposent quant à elle sur des méthodologies de type essai contrôlé aléatoire, ou méthode quasi-expérimentale.

<sup>15</sup> Plus d'informations sur [Hinside](#)

<sup>16</sup> Score Of Perceived Outcomes

La mesure des effets et l'évaluation de l'impact peuvent toutes deux être utilisées pour produire des données et des preuves pertinentes afin de mettre à l'échelle une initiative, approche, pratique, projet ou politique sélectionnée. Le choix entre les deux (qui diffèrent en termes de méthodologie) dépend du niveau de connaissances dont dispose déjà HI, du type de parcours de mise à l'échelle (la direction), ainsi que de la place stratégique ou non de cette intervention parmi les futurs programmes d'action de HI et de ses partenaires.

### 2.3 Quelles sont les directions et les stratégies à adopter en matière de mise à l'échelle ?

Il existe différentes directions pour réaliser une mise à l'échelle.

Par exemple, le cadre ExpandNet identifie deux directions principales : 1) Horizontale ou *scaling out* (qui correspond à une répllication), 2) Ascendante ou *scaling up* (qui correspond à une institutionnalisation) (ExpandNet, 2009, p. 30). Les autres directions font référence à la mise à l'échelle descendante (*scaling down*) et à la mise à l'échelle interne (*scaling in*) qui prend place au sein même de l'organisation porteuse du processus (Uvin, 1995 ; Uvin et Miller, 1996 ; Uvin, Jain et Brown, 2000 ; Hartmann et Linn, 2008 ; ExpandNet, 2009, 2010 ; Cooley et al, 2016 et Carter et al, 2019).

Le [tableau 5](#) présente les directions proposées par Sanchez et al (2020). Pour chaque direction, sont présentés l'objectif, les stratégies et des exemples Il est par ailleurs possible de mobiliser plusieurs directions pour la mise à l'échelle d'une même intervention.

Moore et al (2015) incluent un cinquième type de direction et l'appellent « *scaling deep* », qui fait référence à « un changement durable qui n'a été obtenu que lorsque le cœur et l'esprit des gens, leurs valeurs et leurs pratiques culturelles, ainsi que la qualité de leurs relations, ont été transformés » (2015, p.74). Dans la classification de Sanchez et al (2020), la mise à l'échelle de type *scaling deep* n'est pas une direction mais un objectif à atteindre et elle peut s'appuyer sur une combinaison des quatre directions.

**Tableau 5. Les directions pour la mise à l'échelle**

<b>Direction</b>	<b>Description</b>	<b>Stratégies</b>	<b>Objectif</b>	<b>Exemples</b>
<b>Mise à l'échelle ascendante (scaling up)</b>	Influencer les structures sociales, telles que les lois, les politiques, les institutions et les normes, afin de permettre l'adoption de l'intervention à plus grande échelle	Plaidoyer, mise en réseau, partenariats, négociation	Obtenir des changements dans les lois, les politiques, les institutions ou les normes	L'institutionnalisation des changements de nouvelles lois, de nouveaux organismes de réglementation ou de nouvelles normes de travail en matière de santé, d'éducation ou d'emploi
<b>Mise à l'échelle horizontale (scaling out)</b>	Répéter le modèle ou l'approche de l'organisation dans une autre zone, par la même organisation ou par une autre travaillant à des niveaux similaires au sein des systèmes	Diffusion, communication, apprentissage et adaptation	Élargir la gamme ou la portée de l'intervention sur le plan géographique	Reproduction de modèles organisationnels opérant dans différents lieux géographiques. Plutôt comme un modèle de franchise dans le secteur commercial
<b>Mise à l'échelle interne (scaling in)</b>	Adapter la structure, les fonctions ou les compétences au sein d'une organisation pour lui permettre d'assumer la mise en œuvre de l'intervention qu'elle tente de promouvoir ; reconnaître que le changement « extérieur » nécessite également souvent un changement « intérieur » de l'organisation	Renforcement des capacités, diffusion et travail d'appropriation	S'assurer que l'organisation est capable de fournir l'intervention requise à l'échelle requise	Adaptation au sein de l'organisation, comme l'introduction de nouveaux ensembles de compétences, ou d'une gamme de compétences plus étendue ; professionnalisation accrue du personnel par le biais de nouvelles formations, de guidances ou de personnel supplémentaire.

<b>Mise à l'échelle descendante (scaling down)</b>	Veiller à ce que les changements de lois, de politiques ou de normes disposent des moyens nécessaires pour mettre en œuvre les bonnes pratiques envisagées « sur le terrain »	Décentraliser et responsabiliser	Des ressources efficaces pour la mise en œuvre	Parrainer des idées de mise en œuvre sur le terrain au niveau communautaire notamment en permettant des adaptations aux contextes et conditions locaux.
--	---	----------------------------------	--	---

### Quelques exemples - Mise à l'échelle HI

HI a tenté de réaliser des mises à l'échelle et, dans certains cas, a réussi. Les interventions suivantes de HI ont été extraites de l'enquête et/ou ont été mentionnées par le personnel de HI lors de conversations informelles. Grâce à ces exemples, nous illustrons les quatre directions de mise à l'échelle.

**La mise à l'échelle ascendante (scaling up) :** Le projet sur le diabète aux Philippines, était un projet pilote de trois ans mené à Davao City de 2007 à 2009<sup>17</sup>. Il a d'abord été mis en œuvre dans 10 Barangays (communautés locales). Dans cet exemple de projet, les autorités locales ont été impliquées et le projet a été étendu par le Bureau de santé de la ville de Davao (CHO) avec le soutien de la Fondation du jubilé de Davao (DJF) (Sindezique, 2013, p. 25). Le succès de ce projet a permis à HI et à ses partenaires de convaincre le gouvernement d'inclure une nouvelle phase de mise à l'échelle.

Voici quelques leçons apprises de cette expérience pour la mise à l'échelle ascendante d'autres projets : 1) Se référer au contexte ; 2) Développer et renforcer les compétences des acteurs clés, principalement ceux qui mettront en œuvre le projet ; 3) Suivre et évaluer les progrès de l'intervention avant et après, en créant un mécanisme participatif.

#### **Stratégies utilisées pour la mise à l'échelle ascendante :**

- Renforcer les capacités et l'autonomie des parties prenantes : communautés, prestataires de services et autorités locales ;
- Créer des politiques pour couvrir les 182 barangays (communautés locales) et des outils pour fournir des services de santé ;
- Faire un plaidoyer au niveau politique pour l'élargissement du projet, en s'appuyant sur les éléments clés de l'intervention – à savoir l'engagement communautaire et

<sup>17</sup> HI (2013). [How to support local government to integrate CVD and diabetes prevention and management into existing health systems](#) - The Davao City experience, Philippines.

le travail avec les groupes de lutte contre le diabète créés lors de la première phase du projet (Sindezique, 2003, p. 26) ;

- Utiliser les données produites lors du premier projet pilote sur le diabète ;
- Utiliser l'infrastructure déjà créée et maintenue dans le cadre du premier projet pilote.

**La mise à l'échelle horizontale (scaling out):** Le modèle de progression est un modèle d'intervention développé par BRAC<sup>18</sup> qui a ensuite été adapté par HI entre 2011 et 2014 au Bangladesh pour répondre aux besoins spécifiques des personnes handicapées (donnant naissance à un modèle de progression inclusif<sup>19</sup>). L'objectif du projet était d'améliorer l'économie des familles grâce aux critères suivants : sources de revenus stabilisées et diversifiées ; augmentation de l'épargne formelle et informelle ; sécurité alimentaire ; amélioration de l'accès aux soins de santé ; utilisation de latrines sanitaires et d'eau potable propre et augmentation de la confiance en soi et développement d'un plan d'avenir. Le projet pilote a été mis en œuvre de 2011 à 2014 dans le district de Chittagong grâce à un financement du DFID/SHREE. La deuxième phase du projet a ensuite été mise en œuvre en 2015-18 dans les mêmes zones rurales : Sitakunda Upazila dans le district de Chittagong et étendue au district de Kurigram dans la zone rurale de Kurigram Sadar Upazila. Le projet est actuellement dans sa troisième phase.

**Stratégies utilisées pour la mise à l'échelle horizontale :**

- Affiner le modèle utilisé à Chittagong ;
- Mettre en place un groupe de travailleurs communautaires qui étaient en première ligne du projet et inclure un conseiller psychosocial pour les familles.

**La mise à l'échelle interne (scaling in) :** L'outil de standardisation promu par le secteur éducation inclusive (EI) s'appuie sur un ensemble de pré-requis et un modèle en quatre étapes pour aider l'organisation à mettre en œuvre des projets dans divers contextes 1) Projet pilote ; 2) Projet de suivi (ajustement) ; 3) Projet initial de mise à l'échelle et 4) Projet national de mise à l'échelle. Cet outil permet à HI d'avoir une approche globale pour promouvoir l'EI dans de multiples contextes et avec différents partenaires.

**Stratégies utilisées pour mettre à l'échelle en interne<sup>20</sup>:**

- Standardiser un outil pour l'organisation répondant aux besoins de chaque équipe locale et nationale ;
- Concevoir une approche différenciée en quatre étapes pour mettre en œuvre l'EI dans différents contextes ;

---

<sup>18</sup> <http://www.brac.net/>

<sup>19</sup> [Atteindre les plus pauvres d'entre les pauvres : Le modèle de progression](#) (HI, 2016)

<sup>20</sup> Outil de standardisation pour les projets d'éducation inclusive disponible sur [Hlinside](#)

- Concevoir et mettre en œuvre un processus de formation pour le personnel et les partenaires de HI sur l'utilisation de l'outil ;
- Concevoir pour chaque étape une liste de vérification préalable à la conception et un définir un ensemble de pré-requis.

**La mise à l'échelle descendante (scaling down) :** En 2017, l'équipe du projet « Making it Work » (MIW) et le comité consultatif technique ont sélectionné neuf bonnes pratiques émergentes pour mettre fin à la violence, aux abus et à l'exploitation des femmes et des filles handicapées. [Le premier rapport](#) sur ces pratiques a été publié en 2018, suivi d'un groupe d'activités dont le Forum sur le handicap et le genre à Nairobi, au Kenya. Depuis lors, l'équipe du projet MIW a travaillé en étroite collaboration avec les organisations afin de les soutenir dans leur processus de mise à l'échelle.

**Stratégies employées pour la mise à l'échelle descendante :**

- Construire un réseau d'organisations travaillant avec les personnes handicapées et celles travaillant avec les droits des femmes ;
- Renforcer la capacité des organisations à plaider dans les forums de haut niveau tels que la Commission de la condition de la femme ;
- Augmenter la capacité des organisations à demander des financements internationaux, en leur indiquant les ressources disponibles et en les aidant à rédiger des propositions de financement.

### **3. Mettre à l'échelle pour améliorer les conditions de vie des populations vulnérables**

La mise à l'échelle ne garantit pas à elle seule qu'elle contribuera à amplifier le changement et à améliorer les conditions de vie des populations vulnérables de façon inclusive. Le [tableau 6](#), adapté avec l'autorisation de Sanchez et al (2020), décrit pour chacune des cinq phases du processus de mise à l'échelle des actions clés pour assurer l'inclusivité de l'approche, propose des questions à poser pour mesurer le niveau d'inclusion de l'intervention et indique des possibles sources de preuves. Ce modèle inclusif met en avant la participation active des populations cibles.

**Tableau 6. Pour une mise à l'échelle socialement inclusive**

Phase de mise à l'échelle	Description des actions-clés pour étendre l'inclusion	Dans quelle mesure l'intervention est-elle inclusive ?	Sources de preuves
<p><b>Identifier les innovations<sup>21</sup>, les projets et les programmes inclusifs</b> (Adapté du Thème 9 de Huss &amp; MacLachlan, 2016)</p>	<p>Des éléments d'évaluation sont nécessaires pour identifier les pratiques inclusives pour les groupes cibles</p> <p>Des critères de sélection appropriés sont mis en place pour identifier l'innovation socialement inclusive</p> <p>Des stratégies organisationnelles ont été élaborées et mises en œuvre pour documenter les pratiques d'inclusion.</p> <p>Les organisations ont une stratégie de diffusion pour partager et promouvoir la pratique d'inclusion parmi les différentes parties prenantes.</p>	<p>Quelles nouvelles idées favorisant l'inclusion sont envisagées pour être mises à l'échelle ?</p> <p>De qui vient l'innovation ?</p> <p>La communauté a-t-elle participé au développement de l'innovation ?</p> <p>Quelles sont ou ont été les contributions de la communauté à cette innovation ?</p> <p>Comment l'innovation a-t-elle/peut-elle être mise en œuvre et adoptée par la communauté ?</p> <p>Comment l'innovation améliore-t-elle l'inclusion des plus marginalisés ?</p>	<p>Consultation des groupes cibles, des informateurs clés, des organisations représentatives ;</p> <p>Évaluations du processus ;</p> <p>Établissement, si possible, d'une enquête baseline (référence) avant le début de l'intervention</p>
<p><b>Planifier des pratiques inclusives</b> (Adapté des thèmes 1, 2, 3,</p>	<p>Des mécanismes a priori participatifs, y compris au sein des populations ciblées, sont mis en place.</p>	<p>Comment l'organisation prévoit-elle de mettre à l'échelle l'intervention ?</p>	<p>Évaluation des besoins avec la participation des groupes cibles ;</p>

<sup>21</sup> Les innovations inclusives sont définies comme suit : « le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées qui aspirent à créer des opportunités qui améliorent le bien-être social et économique des membres de la société privés de leurs droits » (George et al, 2012, p. 663).

<p>4 et 5 de Huss &amp; MacLachlan, 2016)</p>	<p>Les résultats des processus participatifs sont intégrés dans les processus de planification.</p> <p>Les intermédiaires sont évités pour s'assurer de toucher les communautés qui doivent être incluses.</p>	<p>Quel processus a été suivi, et avec quelles parties prenantes, pour l'adapter ?</p> <p>Comment l'organisation veille-t-elle à ce que les groupes les plus marginalisés soient inclus ?</p> <p>Quelles sont les stratégies employées ?</p>	<p>Comités de pilotage communautaires inclus dans les processus décisionnels du projet avant son démarrage ;</p> <p>Groupes de travail pour traiter des défis spécifiques liés à l'inclusion</p>
<p><b>Mettre en œuvre des actions inclusives</b> (Adapté des thèmes 1 et 5 de Huss &amp; MacLachlan, 2016)</p>	<p>Une stratégie de communication sur la mise en œuvre adaptée aux populations cibles est mise en place.</p> <p>Les actions et les communications prennent en compte des mécanismes pour répondre à des besoins spécifiques et tiennent compte des intersections entre, par exemple, l'âge, le handicap, le genre, l'ethnicité, la nationalité</p>	<p>Comment les activités du projet seront-elles exécutées - les acteurs de la communauté jouent-ils un rôle pertinent ?</p> <p>Comment les responsables de la mise en œuvre sont-ils sensibilisés ou formés à la lutte contre l'exclusion et à la promotion de l'inclusion ?</p> <p>Les groupes cibles sont-ils représentés dans la mise en œuvre ?</p>	<p>Information et implication et responsabilité des leaders des groupes ciblés pour assurer la participation de la communauté dans la mise en œuvre et le suivi de la mise à l'échelle par l'organisation ;</p> <p>Réunions de suivi régulières, fixées en fonction de la demande de la population ciblée ;</p> <p>Définition des résultats attendus par les groupes cibles et évaluation de ces résultats selon des méthodes sensibles à la question de l'exclusion/ inclusion</p>

<p><b>Apprendre à partir de l'intervention</b> (Adapté des thèmes 1, 7 et 8 de Huss &amp; MacLachlan, 2016)</p>	<p>La stratégie organisationnelle permet de revoir les activités de l'intervention (analyse, prise de recul) dans le cadre du processus d'intervention.</p> <p>Des mécanismes participatifs pour faire face aux risques éventuels sont mis en œuvre, les opportunités qui incluent les différentes manières de les aborder sont identifiées</p> <p>Les organisations disposent d'outils et de procédures pour recueillir les réactions critiques à l'égard de leur propre approche, ce qui permet de ne pas se conformer aux intentions de départ et garantit l'impartialité et la sécurité de ceux qui fournissent ces réactions ou réflexions.</p>	<p>Comment le processus d'apprentissage de l'organisation inclut-il les groupes privés de droits avec lesquels elle travaille ?</p> <p>L'organisation dispose-t-elle d'outils d'apprentissage participatif qui donnent à tous une chance égale de participer ?</p> <p>Comment l'organisation protège-t-elle les personnes qui peuvent avoir des opinions critiques à l'égard des actions de l'organisation ?</p>	<p>Groupes de discussion et assemblées participatives pour passer en revue les différentes étapes de l'intervention ;</p> <p>Enquêtes comportant des questions ouvertes à la fin pour fournir un retour d'information plus critique ;</p> <p>Mise à disposition de mécanismes de retour d'information anonyme</p>
<p><b>Adapter l'intervention pour améliorer les pratiques inclusives</b> (Adapté des thèmes 1 et 2, de Huss &amp;</p>	<p>L'organisation travaille sur son plan d'action avec ses populations cibles incluant des partenariats potentiels pour faciliter des changements rapides.</p> <p>Le plan d'action de l'intervention révisé (les</p>	<p>Comment l'organisation s'adapte-t-elle aux défis imprévus concernant l'inclusion ?</p> <p>Comment l'organisation fait-elle face à l'imprévisibilité sans compromettre l'inclusion</p>	<p>Consultation des populations ciblées pour réaliser l'évaluation des risques et les solutions possibles ;</p> <p>Un groupe / mécanisme spécifique chargé</p>

MacLachlan, 2016)	modalités peuvent changer en fonction des besoins) est élaboré avec les populations ciblées	des populations vulnérables ?	d'explorer comment les choses sont maintenant faites différemment de ce qu'elles étaient auparavant - comment le travail a évolué pour être plus inclusif
-------------------	---	-------------------------------	---



### Etre inclusif à HI : la Politique Handicap, Genre et Age

[Cette politique](#) plaide pour une inclusion efficace et durable. L'inclusion est une des valeurs fondamentales de HI et représente l'un des fondements de sa théorie du changement qui vise à « ne laisser personne de côté »<sup>22</sup>. Cette politique est complétée par un guide méthodologique [Comment favoriser l'inclusion pour ne laisser personne de côté : Guide d'appui à la mise en œuvre de la Politique Handicap, genre et âge d'Humanité & Inclusion](#) (2019) qui permet d'évaluer la sensibilité - voire le potentiel transformatif - d'une intervention pour contribuer à mettre fin aux inégalités, en particulier celles résultant de formes croisées de discrimination contre le genre, l'âge et le handicap.

<sup>22</sup> Voir les valeurs fondamentales définies dans : [Accès aux services pour les personnes handicapées et vulnérables : La théorie du changement d'Humanité & Inclusion](#) (2018)

## Conclusion

La mise à l'échelle d'une intervention représente un idéal mais n'est pas toujours pertinente ou nécessaire : tout n'est pas bon pour être développé, étendu, dupliqué, répliqué. La prise de décision doit en effet motivée et éclairée par plusieurs questions : Que voulons-nous dupliquer ? Quelle en est la plus-value/le bénéfice ? Pour qui ?

Le but de cette note est de susciter des réflexions au niveau de l'organisation autour de la question de la mise à l'échelle d'une intervention. Elle n'a pas vocation à stabiliser des terminologies ou des processus ou à expliquer comment mettre à l'échelle une initiative, pratique ou politique. Elle propose des éléments concrets et suggère des directions pour animer des discussions et contribuer à des prises de position.

Plusieurs s'ouvrent alors – et il sera par exemple possible de :

1. Explorer et discuter d'une compréhension commune de la mise à l'échelle d'initiatives, approches, pratiques, projets ou politiques ;
2. Analyser les processus de mise à l'échelle, en reconnaissant et documentant par exemple les 5 étapes de la mise à l'échelle et en tenant compte des contextes afin d'améliorer nos pratiques ;
3. Développer des outils pratiques et adaptés pour aider les équipes à évaluer la faisabilité de la mise à l'échelle d'une intervention ;
4. Mieux promouvoir la mise à l'échelle d'intervention avec le concours actif des partenaires locaux.

## Bibliographie

- Bléher G et Varatharajah H (2016). [Atteindre les plus pauvres d'entre les pauvres : le modèle de progression](#). Direction des opérations et des ressources techniques. Handicap International.
- Boulanger, C. & Mora, M. (2015). [Revue des pratiques participatives dans les programmes de Handicap International](#). Direction des opérations et des ressources techniques, Pôle Impact, Suivi et Évaluation. Handicap International.
- Bradley, E. H., Curry, L., Pérez-Escamilla, R., Berg, D., Bledsoe, S., & Ciccone, D. (2011). [Dissemination, diffusion and scale up of family health innovations in low-income countries](#).
- Brus A., Duboz, P., Lefebvre, C., Legoff, S. (2014- mise à jour 2016 & 2019). [ScoPeO- Adults : Mesurer la qualité de vie, la sécurité et la participation sociale et familiale des bénéficiaires du projet](#). Direction des opérations et des ressources techniques. Humanité & Inclusion.
- Carrier, M. & Legoff, S. (2017- mise à jour en 2018). [Planification, suivi et évaluation de projet : Comment renforcer la qualité, l'apprentissage et la redevabilité des interventions d'Humanité & Inclusion](#). Direction des opérations. Humanité & Inclusion.
- Carter, B. with Apgar, M. & Khan Mohmand, S. (2019). [Brief 2. Guidance note on scaling up social norm change: Types of scale up](#). K4D Emerging Issues Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Carter, B., Joshi, A., & Remme, M. (2018). [Scaling up inclusive approaches for marginalised and vulnerable people](#). K4D Emerging Issues Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Cooley, L., with Kohl, R. & Ved, R. R. (2016). [Scaling up – From vision to large-scale change: A management framework for practitioners](#). Third Edition. Washington, DC: Management Systems International.
- Daunis, F., Delecourt, G., Geiser, P., et Legoff, S. (2018). [L'accès aux services pour les personnes handicapées et vulnérables : La théorie du changement d'Humanité & Inclusion](#). Direction des opérations. Humanité & Inclusion.
- Hulme, D., Edwards, M. (Ed.). (1992). [Making a Difference](#). London: Routledge.
- ELRHA. (2018). [Too Tough to Scale? Challenges to Scaling Innovation in the Humanitarian Sector](#). Elrha: London.
- ELRHA. (2020). Activity 5.2 A. [Determine Learning Objectives](#).
- ELHRA (2020). [The Innovation Process. The Humanitarian Innovation Guide](#).

- European Commission. (2004). [Aid Delivery Methods. Volume 1: Project cycle management guidelines.](#)
- ExpandNet, WHO—The World Health Organization. (2009). [Practical guidance for scaling up health service innovations.](#) World Health Organization: Geneva, 1–64.
- ExpandNet, WHO—The World Health Organization. (2010). [Nine steps for developing a scaling up strategy.](#)
- Fixsen, D., Blase, K., Horner, R., Sims, B., & Sugai, G. (2013, September). [Scaling up brief #3: Readiness for change.](#) Chapel Hill: The University of North Carolina, FPG, SISEP.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). [Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda.](#) Journal of Management Studies, 49(4).
- Gillet Corinne, Milesi Florent. (2019) [Comment favoriser l'inclusion pour ne laisser personne de côté : Guide d'appui à la mise en œuvre de la Politique Handicap, genre et âge d'Humanité & Inclusion.](#) Lyon : Humanité & Inclusion.
- Hancock. (2003). [Scaling up the impact of good practices in rural development: A working paper to support implementation of the World Bank's Rural Development Strategy](#) (Report Number:26031), The World Bank.
- Hartmann, A., & Linn, J. F. (2008). [Scaling Up: a Framework and Lessons for Development Effectiveness From Literature and Practice,](#) (October), 76.
- Humanité & Inclusion (2015 - Mise à jour en 2018). [Politique de planification, suivi et évaluation des projets.](#) Direction des opérations.
- Humanité & Inclusion (2015). [Notre stratégie 2016-2025 pour un monde solidaire et inclusif.](#)
- Humanity & Inclusion (2015). Graduation out of Extreme Poverty, made now Inclusive by HI Bangladesh, Talk & Breakfast- Lyon (HIHQ), September 2015.
- Humanité & Inclusion (2018). [La politique Handicap, Genre et Age d'Humanité & Inclusion.](#) Politique institutionnelle. Direction des opérations. Humanité & Inclusion.
- Huss, T., & MacLachlan, M. (2016). [Equity and Inclusion in Policy Processes \(EquIPP\): A framework to support equity & inclusion in the process of policy development, implementation and evaluation.](#) Dublin: Global Health Press.
- Jacobs, F., Ubels, J., & Woltering, L. (2018). [The Scaling Scan: A practical tool to determine the strengths and weaknesses of your scaling ambition.](#) PPPlab and CIMMYT.
- Linn, J. F., Hartmann, A., Kharas, H., Kohl, R., & Massler, B. (2010). [Scaling up the fight against rural poverty: An institutional review of IFAD's approach.](#)

- McGeown, J. (2017). [Standardization Tool for Inclusive Education Projects](#). Inclusion Unit, Humanity & Inclusion.
- Milat, A. J., Newson, R., & King, L. (2014). [Increasing the scale of population health interventions: A guide](#). Centre for Epidemiology and Evidence. Evidence and evaluation guidance series, population and public health division. Sydney: NSW Ministry of Health.
- Moore, M., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). [Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation](#). The Journal of Corporate Citizenship, (58), 67-84.
- Richardier V (2016). [Le partenariat opérationnel à Handicap International](#). Note d'orientation. Handicap International.
- Saci, Dejelloul (2017). [Country report. External Evaluation of the “Touching Minds, Raising Dignity” Project](#). Agence française de développement (AFD).
- Sánchez Rodríguez AM, MacLachlan M, Brus A. [The coordinates of scaling: Facilitating inclusive innovation](#). Syst Res Behav Sci. 2020;1–18.
- Sanchez Rodríguez AM. (2020). [How to scale up community-based social innovations for better inclusive policies? Lao PDR as a case study](#). Innovation, Impact and Information Division, Humanity & Inclusion. RS/FP/33.
- Sindezique, M., (2013). [How to support local government to integrate CVD and diabetes prevention and management into existing health systems - the Davao City experience, Philippines](#). Philippines Programme. Handicap International.
- Taylor, D. C., & Taylor, C. E. (2003). [Just and lasting change: When communities own their futures](#). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- UNDP. United Nations Development Programme (n.d) [Scaling-Up Checklist](#).
- UNDP. United Nations Development Programme. (2013). [Guidance Note. Scaling Up Development Programmes](#).
- USAID Health Care Improvement Project. (2008). [The improvement collaborative: An approach to rapidly improve health care and scale up quality services](#). Bethesda, MD: University Research Co., LLC. (URC).
- Uvin, P. (1995). [Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up](#). World Development (Vol. 23).
- Uvin, P., & Miller, D. (1996). [Paths to scaling up: Alternative strategies for local nongovernmental organizations](#). Human Organization, 55(3), 344–354.
- Uvin, P., Jain, P. S., & Brown, L. D. (2000). [Think large and act small: Toward a new paradigm for NGO scaling up](#). World Development, 28(8), 1409–1419.



## Mise à l'échelle : Par où commencer ?

---

Cette note d'orientation a été élaborée afin de mieux comprendre la nature et l'importance de la question de la mise à l'échelle (*scaling* en anglais) d'initiatives, approches, pratiques, projets ou politiques au sein d'une organisation internationale. Elle propose des éléments concrets et suggère des directions pour animer des discussions et contribuer à des prises de position au niveau de l'organisation.

Cette note propose un cadre de mise à l'échelle qui se décline en cinq étapes : **1) Identification**, **2) Planification**, **3) Mise en œuvre**, **4) Apprentissage** et **5) Adaptation**, et inclut quatre directions de mise à l'échelle (Sanchez et al, 2020). Ce cadre permet de répondre aux questions quoi, comment et quand développer une initiative.

Il présente également les différentes stratégies qui peuvent être mobilisées pour chacune des directions de mise à l'échelle. Un parcours de mise à l'échelle est présenté et met l'accent sur l'importance des contextes dans lesquels l'intervention est destinée à être développée. Enfin, un modèle de mise à l'échelle socialement inclusif est présenté, mettant en avant la participation des groupes cibles.

