



P N
U D

*Au service
des peuples
et des nations*

NOTE D'ORIENTATION

Répliquer à plus grande échelle les programmes de développement

Janvier 2013

Programme des Nations Unies pour le développement

RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

Résumé

Nombre d'organisations de développement, de gouvernements nationaux et locaux, et d'organisations de la société civile, sont confrontés au problème de la réplification à plus grande échelle des interventions de développement — la question récurrente étant essentiellement de savoir : a) ce qu'il faut répliquer et comment il faut le faire ; b) s'il y a de bonnes raisons de répliquer à plus grande échelle une initiative en particulier ; et c) que devrait apporter les mesures de réplification, et comment les spécialistes peuvent-ils s'assurer que l'on recourt aux innovations technologiques et autres pour améliorer l'efficacité du développement. Les réponses à ces questions seront fonction des réalités complexes rencontrées sur le terrain, par exemple, les points forts et les points faibles relatifs des systèmes nationaux et locaux, la situation politique et économique, dont la vulnérabilité des systèmes nationaux aux bouleversements, l'engagement des partenaires de développement, la dynamique du pouvoir entre différents groupes et parties prenantes dans certains contextes nationaux, régionaux et mondiaux. Les équipes de pays des Nations Unies et les bureaux du PNUD envisageront aussi les moyens de développer au maximum leurs avantages comparatifs respectifs.

Cette note d'orientation résume la réflexion conceptuelle dominante qui a cours dans les institutions et les universités de développement, et présente un cadre conceptuel

simplifié ainsi qu'une feuille de route établissant les processus de réplification. Cette note propose également au personnel chargé des programmes du PNUD et aux équipes de pays des Nations Unies des mesures pratiques et des listes de pointage à utiliser lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes pour appuyer les initiatives de réplification au niveau national, et expose les mesures qu'il est possible de prendre aux niveaux régional et mondial. Bien qu'ils s'adressent à des acteurs internes, le concept de réplification à plus grande échelle et les recommandations associées valent également pour le secteur public et le secteur privé, la société civile et l'entrepreneuriat social.

Cette note a tiré profit des consultations menées à grande échelle en 2011, y compris des recommandations et des propositions pratiques formulées par les collègues des bureaux de pays et des centres régionaux/mondiaux. Leurs points de vue ont joué un rôle important dans la synthèse des principales recommandations présentées ici, et des remerciements ont été adressés aux personnes qui ont apporté leurs précieuses contributions dans la section remerciements. Cette note d'orientation a été élaborée par le Groupe de pratique chargé des questions de pauvreté du Bureau des politiques de développement (BDP) en partenariat avec d'autres sections du BDP, et avec le soutien du Groupe d'appui opérationnel (OSG) et du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU).

Table de Matières

Résumé	1
Liste des abréviations	3
Remerciements	4
1. Adéquation au mandat et aux fonctions du PNUD	5
2. Conceptualisation de la réplique à plus grande échelle	7
2.1 Qu'est-ce que répliquer à plus grande échelle ?	7
2.2 Quels sont les principaux défis à relever pour la réplique à plus grande échelle ?	8
2.3 A quoi ressemble le processus de réplique ?	9
3. Répercussions sur les programmes et les opérations du PNUD	12
3.1 Actions au niveau national	13
3.2 Actions au niveau régional	15
3.3 Actions au niveau mondial	15
Annexe 1. Résumé de l'évolution conceptuelle de la réplique à plus grande échelle	16
Annexe 2. Exemples d'initiatives de réplique à plus grande échelle*	18
Annexe 3. Actions requises au niveau national pour la réplique plus grande échelle	22
Annexe 4. Points d'entrée pour appuyer la réplique à plus grande échelle — cycle de programmation du PNUD	25
Annexe 5. Services d'appui possibles fournis par le Siège et les centres de services régionaux du PNUD pour les processus de réplique à plus grande échelle	26
Annexe 6. Etablir un système de suivi et d'évaluation : exemple de liste de pointage visant à réplique à plus grande échelle les programmes	28
Annexe 7. Rapport annuel axé sur les résultats et rapport à mi-parcours/final : exemple de liste de pointage pour réplique à plus grande échelle les programmes	29
Ressources et lectures	30

Liste des abréviations

AESTF	<i>Agriculture Extension Special Task Force</i> (équipe spéciale pour le développement agricole en Chine)	MIC	Pays à revenu intermédiaire
ARR	Représentant résident assistant	MVP	Projet Villages du Millénaire
BDP	Bureau des politiques de développement	NPBR	Parcs nationaux et réserves biologiques
BCP	Bilan commun de pays	OIM	Organisation internationale pour les migrations
BRECEI	Bureau régional pour l'Europe et la Communauté des Etats indépendants	OIT	Organisation internationale du Travail
CD	Directeur de pays	OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
CIAT	Centre international d'agriculture tropicale	ONG	Organisation non gouvernementale
CP	Programme "Communautés" (Tadjikistan)	ONU	Organisation des Nations Unies
CPAP	Plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays	OSG	Groupe d'appui opérationnel
DCD	Directeur de pays adjoint	PAM	Programme alimentaire mondial
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	PMA	Pays les moins avancés
FENU	Fonds d'équipement des Nations Unies	PMU	Groupe de la gestion des projets
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population	PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
FIDA	Fonds international de développement agricole	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale	PPP	Partenariat public-privé
GSSLCI	<i>Government Subsidized Student Loan Credit Insurance</i> (crédit subventionné par l'Etat pour les prêts étudiants en Chine)	PSC	Programme de coopération Sud-Sud (Costa Rica)
GTZ	Agence allemande de coopération technique	RBC	Réadaptation à base communautaire
HQ	Siège	RC	Coordonnateur résident
IBBL	<i>Islami Bank Bangladesh Limited</i>	RDS	Plan de développement rural
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires	REDP	<i>Rural Energy Development Programme</i> (programme de production d'énergie en milieu rural au Népal)
JOBS	<i>Job Opportunities through Business Support</i> (possibilités d'emploi par le soutien aux entreprises en Bulgarie)	ROAR	Rapport annuel axé sur les résultats
LIC	Pays à faible revenu	RR	Représentant résident
MAF	Cadre d'accélération de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement	RSC	Centre régional de services
MFI	Institution de microfinancement	S&E	Suivi et évaluation
		UNCT	Equipe de pays des Nations Unies
		UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
		USAID	<i>United States Agency for International Development</i> (Agence des Etats-Unis pour le développement international)
		WRI	<i>World Resources Institute</i>

Remerciements

Cette note d'orientation a été élaborée par les collègues du Groupe chargé des questions de pauvreté du Bureau des politiques de développement (BDP) du PNUD, Tuya Altangerel et Chanmi Kim, sous la direction et l'orientation générales de Xiaojun (Grace) Wang, en partenariat avec tous les groupes et bureaux du BDP, ainsi qu'en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, dont le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). Shams Banihani et Fernando Henao ont apporté un appui et leurs contributions à cette recherche. La présente note d'orientation a été formulée à partir des points de vue, des réflexions et des commentaires de nombreux collègues et spécialistes aux niveaux national, régional et mondial. Nous remercions très sincèrement les personnes suivantes pour leurs précieuses contributions :

Abu Mostafa Kamal Uddin, PNUD, Bangladesh
Anstasie Manzanga, PNUD, Rép. dém. Congo
Asoka Kasturiarachchi, PNUD CDG, New York
Cheikh Sourang, FIDA, Italie
Christopher Tomlinson, PNUD, Cambodge
Clare Romanik, PNUD, Centre Bratislava
Daimu S Mkwawa, FENU, Tanzanie
Daniel Kostzer, PNUD, Argentine
David Adejo Andrew, PNUD, Nigéria
Dien Le, PNUD CDG, New York
Dmitry Pozhidaev, PNUD, Yémen
Edem Bakhshish, Unité spéciale pour la coopération Sud-Sud, PNUD, New York
Eric Lampetz, PNUD DGG, New York
Ernesto Bautista, PNUD, Centre Pacifique
Francine Pickup, PNUD RBAP, New York
Gerardo David Berthin, PNUD, Centre Panama
Henrieta Martonakova, PNUD, Centre Bratislava
Henrik Larsen, PNUD, Bangladesh
Hou Xinan, PNUD, Chine
Hovhannes Sarajyan, PNUD, Arménie
Jaysingh Sah, PNUD, Ukraine
Jennifer Laughlin, PNUD EEG, New York
Julia Kercher, PNUD BDP, New York
Kadmiel Wekwete, FENU New York
Lourdes Gomez Rubio, PNUD, Genève
Maartje Mol, PNUD, Bhoutan
Maleye Diop, PNUD, Centre Johannesburg
Mazen Gharzeddine, FENU, New York
Mubin Rustamov, PNUD, Tadjikistan
Nasheeba Selim, PNUD, Bangladesh
Natharoun Ngo, PNUD, Cambodge
Niloy Banerjee, PNUD CDG, New York
Oksana Leschenko, PNUD RBEC, New York
Oksana Remiga, PNUD, Ukraine
Owais Parray, OIT, Tanzanie
Parvis Fartash, PNUD, New York
Pascale Bonzom, PNUD, Tadjikistan
Ratana Norng, PNUD, Cambodge
Rathin Roy, IPC, Brésil
Sanjar Tursaliev, PNUD RBEC, New York
Shane Sheils, PNUD OSG, New York
Shantanu Mukherjee, PNUD BDP, New York
Sukumar Mishra, PNUD, Éthiopie
Suresh Balakrishnan, PNUD, RDP Lao
Thusitha Pilapitiya, PNUD, Soudan
Urs Nagel, Evaluation Office, PNUD, New York
Vrej Jijyan, PNUD, Arménie
Walter Mendonca-Filho, FENU, New York
Zena Ali Ahmad, PNUD, Syrie

Nombres de ces contributions ont été résumés dans [Consolidated Reply](#).

1. Adéquation au mandat et aux fonctions du PNUD

Partout dans le monde, il est prouvé que les stratégies relatives aux OMD et les objectifs de développement définis au niveau national ont beaucoup plus de chances d'être couronnés de succès si les gouvernements nationaux travaillent en étroite collaboration avec les gouvernements locaux, la société civile et le secteur privé. L'analyse des défis et des possibilités concernant la réplification mentionnée ci-après porte sur l'une des initiatives de développement les plus courantes — programmes et projets de développement au niveau local — ceux-ci n'allant généralement pas au-delà de la phase pilote et ne produisant donc pas d'impact durable sur le terrain. Il conviendrait de relever que l'on peut faire la même analyse pour toutes les interventions de développement. D'autres exemples d'efforts de réplification sont présentés sur la base des meilleures pratiques actuelles, comme le Cadre d'accélération de la réalisation des OMD et l'initiative « Unis dans l'action ».

Renforcer le développement au niveau local est fondamental pour le développement humain, et c'est donc un élément essentiel des activités du PNUD et du FENU pour la réduction de la pauvreté et la gouvernance. Depuis plus de 30 ans, le PNUD travaille en étroite coopération avec les gouvernements nationaux pour appuyer la gouvernance locale et les processus de décentralisation, les liens ayant été davantage resserrés depuis 2000. Selon le plan stratégique du PNUD 2008-2013, il faut s'attacher en priorité à la gouvernance locale et au développement local, en faisant fond sur les capacités et les ressources des gouvernements locaux pour mettre en œuvre des politiques économique et sociale efficaces qui assurent la promotion du développement humain et la gestion des services publics qu'attendent les citoyens. Les programmes du FENU offrent une combinaison unique de capitaux d'investissement, de développement des capacités et de services consultatifs techniques qui encouragent la microfinance et le développement local dans les pays les moins avancés (PNUD 2010a).

Dans la plupart des programmes de pays du PNUD, des interventions de développement local ont été intégrées dans les activités liées à la pauvreté et à la gouvernance. Les interventions du PNUD couvrent l'appui à la gouvernance locale pour améliorer les services fournis et générer des emplois au niveau local, le renforcement de la représentation démocratique et de la participation réellement communautaire, ainsi que la gestion des ressources naturelles locales. Dans les pays à faible revenu et dans les pays les moins avancés, les initiatives de développement local consistent à mettre en œuvre un ensemble de services intégrés pour accélérer la réduction de la pauvreté et créer des emplois. Au Bhoutan, le PNUD appuie le Programme pour le progrès économique en milieu rural (REAP), qui vise à recenser les groupes de la population qui n'ont pas bénéficié des interventions de réduction de la

pauvreté, afin d'améliorer la productivité agricole, de créer des emplois et des sources de revenus. En Zambie, le PNUD appuie l'autonomisation économique des personnes vivant avec le VIH/sida dans les quartiers pauvres, et encourage le développement économique local et la génération de revenus dans les foyers touchés par l'épidémie de VIH. Dans le contexte d'Etats sortant d'un conflit, le PNUD appuie la participation de la société civile et d'acteurs non étatiques à des initiatives de développement local. En Somalie, le PNUD a mis en œuvre le projet Création d'emplois pour un relèvement rapide (EGER), en partenariat avec des ONG locales et des organisations communautaires, pour créer des sources d'emploi et un revenu pour les populations vulnérables, notamment les femmes, les groupes marginalisés et les jeunes, au moyen de la remise en état d'infrastructures, de la formation professionnelle, de subventions et de micro-crédits d'aide au démarrage. En collaboration avec des ONG internationales, le PNUD appuie actuellement le Programme pour la reconstruction et l'emploi en Iraq (IREP), qui assure des emplois d'urgence temporaires aux chômeurs irakiens les plus vulnérables, dans le cadre de projets à haute intensité de main-d'œuvre pour la réhabilitation d'infrastructures, le défrichage et les systèmes d'irrigation. Dans les pays à revenu intermédiaire, le PNUD prête son concours à des initiatives de développement local et de localisation des OMD dans des 'poches de pauvreté'. En Turquie, par exemple, le PNUD met en œuvre une initiative de développement local intégré en milieu rural qui vise à créer des sources d'emplois durables pour les femmes et autres groupes vulnérables en milieu rural, dans des zones qui n'ont pas beaucoup profité de la croissance économique. En ex-République yougoslave de Macédoine, le PNUD appuie des programmes d'emploi ciblant des groupes marginalisés (Rom) et les femmes chefs de foyers. Par conséquent, quel que soit le niveau de développement d'un pays, ces programmes démontrent qu'un appui continu vers la réalisation des OMD au niveau local est fondamental pour parvenir à un développement durable et résistant.

Grâce aux programmes de développement local et de gouvernance locale appuyés par le PNUD, des réformes politiques et institutionnelles durables ont été mises en place. L'évaluation de l'action du PNUD de 2010 dans la gouvernance locale et le développement local a démontré que l'appui du PNUD aux réformes de gouvernance locale a été très adéquat, et a permis de soutenir efficacement les processus de réforme nationale (PNUD 2010b). En Bulgarie, le PNUD a mis en œuvre le projet Possibilités d'emplois par le soutien aux entreprises (JOBS) qui a été à maintes reprises renouvelé dans le pays. Grâce au Projet JOBS, un réseau d'organisations d'appui aux entreprises a été créé dans tout le pays, et fournit des services non financiers et financiers dans les régions rurales. Il a également encouragé le développement d'entreprises durables dans des zones rurales

économiquement en crise, en aidant des micros et petites entreprises bulgares à se développer et à créer des emplois à long terme. Le projet JOBS fonctionne actuellement dans 60 communautés, et en 2004, d'un point de vue politique, il a été intégré à la stratégie nationale pour l'emploi du gouvernement, et fait désormais partie intégrante du plan d'action national pour l'emploi du pays. En Albanie, le PNUD a mis en œuvre un projet pour permettre aux victimes des mines d'accéder plus largement à des services médicaux et de réadaptation, et d'accroître la qualité de ces services, et il a appuyé la réintégration sociale et économique des victimes en créant le réseau de réadaptation communautaire dans 39 villages touchés par les mines. En 2005, devant le succès de cette initiative, le gouvernement albanais a adopté une stratégie nationale en faveur des personnes handicapées. En outre, par le biais du programme du PNUD en faveur des communautés au Tadjikistan, les principes de développement de proximité ont été appliqués et le programme a appuyé le développement de capacités, le renforcement des mécanismes de développement économique, et a facilité l'accès des populations pauvres aux services publics. Le programme en faveur des communautés a permis de réduire la pauvreté dans 40 des 66 districts et 120 sous-districts du Tadjikistan. Le programme en faveur des communautés a eu un impact en amont, et pas seulement au niveau district mais aussi aux niveaux régional et national, en ce qu'il appuie les autorités gouvernementales et régionales à intégrer la planification participative et à améliorer les systèmes d'informations.

Les spécialistes du développement ont indiqué qu'il fallait répliquer à plus grande échelle en priorité les mesures novatrices et rentables pour accroître l'impact et la durabilité des interventions. Le Cadre d'accélération de la réalisation des OMD vise à répliquer à plus grande échelle les solutions prioritaires que l'on peut apporter aux principaux obstacles à la réalisation des OMD, en appelant à accélérer les progrès relevant des cibles liées aux OMD qui ne sont pas en voie d'être réalisées d'ici à 2015 (PNUD 2010d). Ce Cadre d'accélération est un processus souple et systématique par lequel on recense et on analyse les obstacles et les solutions à impact important qu'il est possible d'apporter pour réaliser les priorités en matière d'OMD d'un pays. Aujourd'hui, ce Cadre a été mis en œuvre dans plus de 36 pays et a permis de formuler et de mettre en œuvre des plans d'action pratiques et ciblés liés aux OMD. Certaines institutions des Nations Unies comme l'UNICEF ont aussi adopté une approche axée sur l'équité pour accélérer la réalisation des OMD, aux niveaux tant national que local, de la façon la plus pratique et la plus rentable qu'il soit (UNICEF 2010). La Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide souligne aussi la nécessité de redoubler d'efforts pour accroître l'efficacité de l'aide en éliminant les doublons et en harmonisant l'aide au développement afin d'obtenir de meilleurs résultats (PNUD 2010d).

Dans le cadre de l'initiative 'Unis dans l'action', les institutions des Nations Unies réorientent leurs efforts pour éviter les doublons,

répliquer à plus grande échelle les mesures conjointes du système des Nations Unies, et fournir un appui plus efficient fondé sur la demande, aux partenaires nationaux et locaux, afin d'accroître l'efficacité et l'impact des interventions ('Unis dans l'action' 2010). Au Mozambique, par exemple, la FAO, le FIDA et le PAM mettent conjointement en œuvre le programme pour l'établissement de chaînes de valeur des produits et l'amélioration de l'accès aux marchés des associations d'agriculteurs, qui vise à réduire les disparités en améliorant la production agricole des paysans et en les aidant à vendre leurs produits sur le marché. Depuis 2009, le programme a bénéficié à 11 355 agriculteurs dans cinq provinces, et des plans de réplification ont été mis au point pour couvrir plus de 15 000 agriculteurs dans d'autres provinces ('Stories' 2010). Au Costa Rica, sept institutions des Nations Unies (UNESCO, PNUD, FNUAP, UNICEF, OIM, OIT et FAO) collaborent au programme conjoint pour les jeunes, l'emploi et les migrations, qui facilite l'accès de jeunes de 15 à 24 ans, en particulier les femmes, les migrants et les jeunes en zone rurale et en situation vulnérable à un emploi décent, en améliorant l'employabilité et l'entreprenariat pour ces jeunes ('Programme conjoint' 2010). La réussite de ces programmes pour ce qui est de réduire les disparités tient à la coordination efficace des institutions des Nations Unies, ainsi qu'à une prise en main et responsabilisation fortes des gouvernements nationaux et locaux. Dans ce contexte, le PNUD œuvre avec le FENU et d'autres institutions des Nations Unies pour mettre en œuvre des initiatives de réplification et fournit le soutien technique, d'encadrement et parfois financier nécessaires à une mise en œuvre efficace.

La demande sur le terrain et les connaissances accumulées au fil du temps montrent que la réplification à plus grande échelle est une condition nécessaire (mais pas suffisante) à un développement résilient. Le processus de réplification exige inéluctablement de mettre en place des partenariats et d'assurer une coordination avec différents acteurs, notamment le secteur privé, la société civile et dans certains cas, avec des groupes qui ne veulent pas participer aux efforts de réplification. (Certains groupes et communautés ne veulent pas participer aux « progrès » de développement, en particulier lorsque cela émane des gouvernements nationaux. C'est le cas dans les situations de post-conflits et dans les pays où il y a des groupes minoritaires importants.) Il importe d'être conscient de la nature en constante évolution de la demande sur le terrain, de la nature des défis du développement à relever, et du fait que les initiatives de développement ne doivent pas toutes être répliquées. Le chapitre qui suit présente un cadre conceptuel de réplification à plus grande échelle des initiatives de développement local, et des recommandations pratiques que le PNUD peut appliquer pour renforcer son appui aux niveaux national, régional et mondial. Ces recommandations ont été formulées d'après les points de vue les 'plus pratiques' dégagés des initiatives de réplification qui ont réussi dans des contextes très différents, sur la base du retour d'information communiqué par des collègues et des spécialistes à travers le monde.

2. Conceptualisation de la répliation à plus grande échelle

2.1 Qu'est-ce que répliquer à plus grande échelle ?

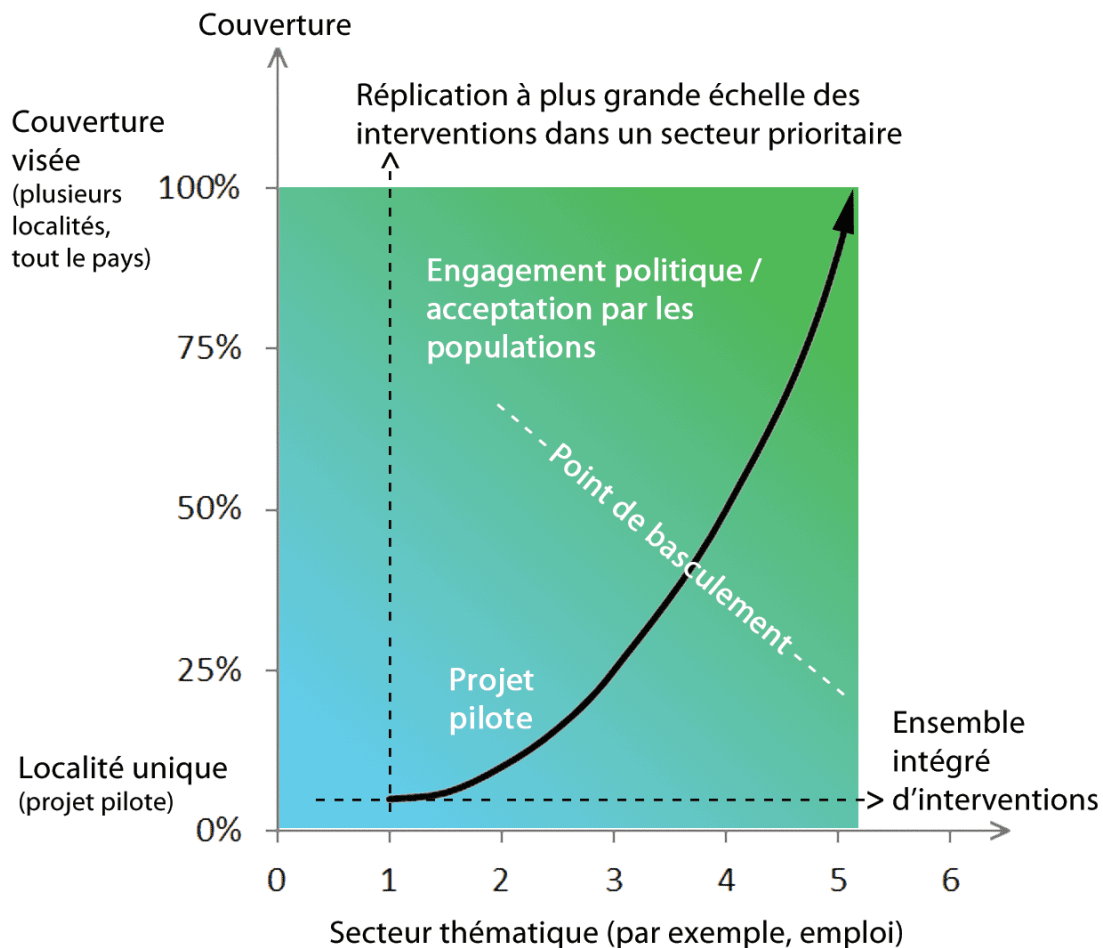
Le concept de répliation à plus grande échelle n'est pas nouveau pour les spécialistes et les théoriciens du développement. Depuis le début des années 1970, des discussions concernant ce concept ont cours et, ces 10 dernières années, la question a été placée au premier rang du programme pour le développement, lorsque les agences de développement, les donateurs et les gouvernements ont fait de l'efficacité du développement une question prioritaire. Si les discussions concernant la répliation à plus grande échelle des interventions de développement ont largement évolué, certaines questions pratiques et fondamentales sont encore sans réponse et les connaissances n'ont pas encore été toutes communiquées aux différentes parties prenantes en vue de leur application pratique. On craint que 'la répliation à plus grande échelle ne soit souvent recherchée sans s'accompagner des orientations, de la préparation et des outils appropriés, ce qui débouche sur une expérience frustrante' (Binswanger-Mkhize et al, 2009). L'Annexe 1, Résumé de l'évolution du concept de répliation à plus grande échelle, présente la principale documentation qui a été publiée sur la question, et les principales conclusions à en tirer.

Répliquer à plus grande échelle, c'est s'assurer de la qualité de l'impact sur le développement, atteindre les populations encore non couvertes, et garantir la durabilité et l'adéquation des résultats. Il ne s'agit pas uniquement de reproduire les interventions qui ont réussi à un plus large éventail de groupes ou de populations. Une intervention ou un investissement pour la répliation peut produire des effets multiplicateurs à plus grande échelle, par exemple, générer des réformes politiques et institutionnelles. Cela peut aussi servir de point d'entrée pour élaborer et renforcer une approche multidimensionnelle. La répliation peut comprendre les dimensions suivantes : *sociale* (inclusion sociale), *physique* (reproduction), *politique* (engagements politique et budgétaire) et *conceptuelle* (changement des mentalités et des relations de pouvoir — transformation profonde des structures administratives et de pouvoir). Si l'on examine les documents qui existent concernant la répliation, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup d'interprétations différentes de ce concept, mais que les points de vue convergent vers la définition mentionnée ci-dessus. L'Annexe 1 présente un résumé chronologique du concept de répliation. Enfin, la répliation à plus grande échelle devrait consister à : (1) renforcer l'appui conjoint/multi-pratiques au niveau local afin de produire un plus fort impact sur le développement, notamment en s'attachant aux inégalités entre les régions et les populations,

lorsque l'appui conjoint/multi-pratiques suppose une combinaison des points forts comparatifs des programmes du PNUD en matière de gouvernance, de réduction de la pauvreté et de durabilité environnementale, et de l'expertise d'autres institutions des Nations Unies et d'organisations non-gouvernementales (ONG) pour fournir un appui à la prestation de services ; (2) combler les lacunes en matière de connaissances et compenser les faiblesses dans les processus opérationnels et les accords institutionnels afin de pouvoir dépasser la phase 'pilote' des programmes ; et (3) appuyer la mobilisation et l'activisme au niveau local, et ne pas se contenter d'adopter une approche descendante qui « finira par atteindre » les communautés.

Les processus de répliation peuvent prendre différentes formes, allant d'activités nationales de proximité fondées sur les meilleures pratiques conduites en faveur de la population toute entière, à une réforme politique encouragée par la réussite d'un projet pilote. Cela peut consister à élargir, reproduire, adapter et maintenir des politiques, programmes ou projets qui ont réussi dans certaines régions et au fil du temps, afin de couvrir un plus grand nombre de pauvres dans les zones rurales et urbaines. S'il est judicieux d'un point de vue économique et politique de lancer un programme national dans un grand pays à revenu intermédiaire dont la population est diversifiée (par exemple, *National Rural Employment Guarantee Scheme* (NREGS) en Inde, équipe spéciale pour le développement agricole en Chine), il peut être plus pratique de répliquer à plus grande échelle les programmes dans une zone géographique limitée, par exemple, dans les pays en développement de plus petites tailles dont l'économie est fragile (Népal, Bhoutan, Zambie, etc.). Plutôt que d'élargir géographiquement un programme pilote qui a réussi, on peut aussi faire une répliation verticale des programmes, en impulsant par exemple un engagement politique/une législation (loi pour l'emploi national en Bulgarie, politique de décentralisation au Yémen, ou programme sur 10 ans au Cambodge pour le développement démocratique régional). Avant tout, la répliation dépend de la bonne conception et mise en œuvre des programmes pilotes, ainsi que de la marge politique budgétaire dont on dispose pour institutionnaliser plus largement les résultats. Si beaucoup de programmes de développement locaux se fondent sur une approche intégrée du développement, consistant à combiner des interventions pour la création d'emplois et la prestation de services de base, on peut faire porter une répliation substantielle sur une ou deux interventions à fort impact, afin de produire un effet 'multiplicateur' sur toutes les cibles liées aux OMD (interventions pour l'emploi, la formation professionnelle/la santé ou l'éducation ciblant les femmes et les jeunes).

FIGURE 1. CONCEPTUALISER LE PROCESSUS DE RÉPLICATION À PLUS GRANDE ÉCHELLE

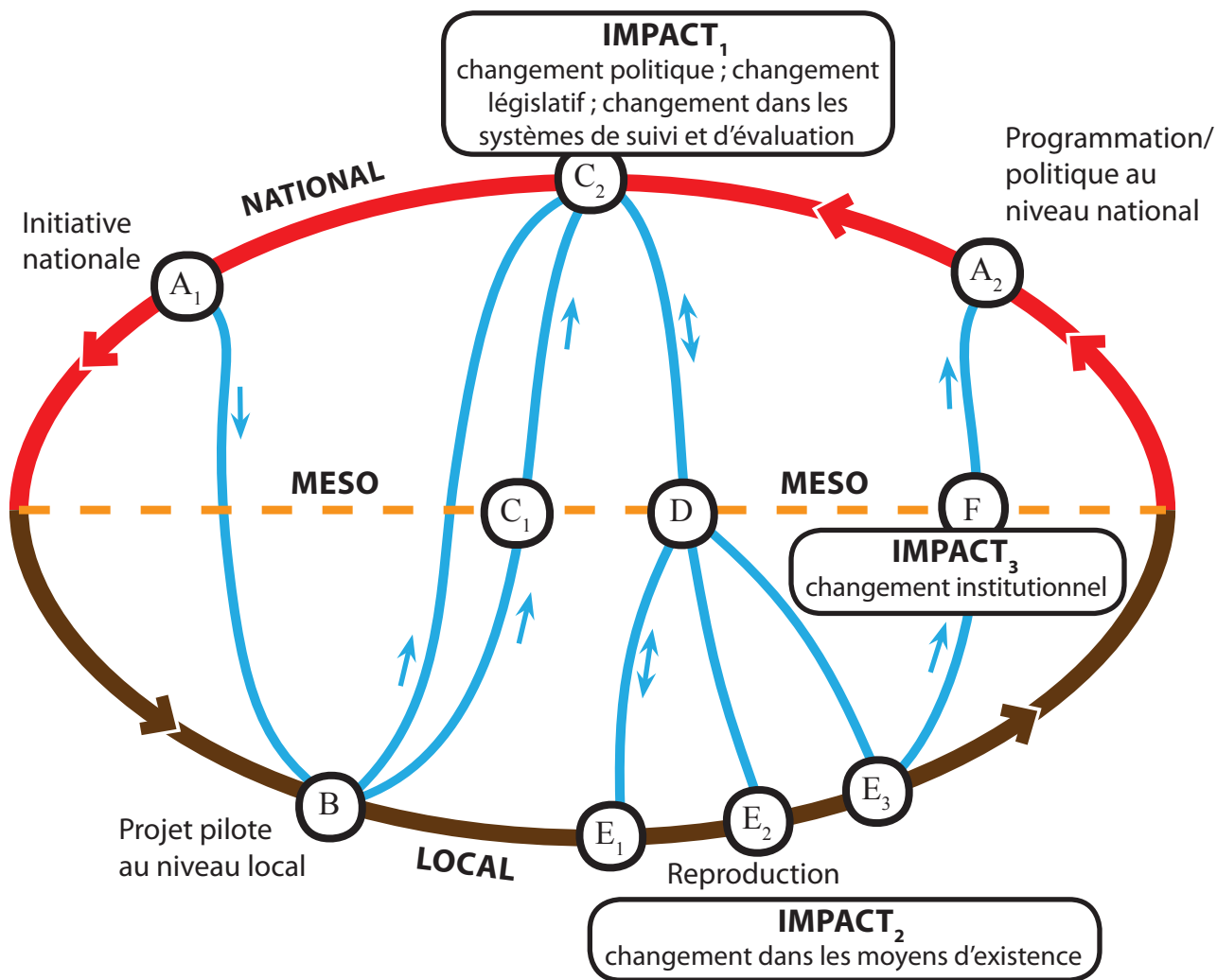


Les principaux enseignements tirés des mesures de réplication montrent qu'il faut parvenir à une prise en main/un soutien politique plus importants ; mettre les ressources financières et naturelles entre les mains des communautés et des gouvernements locaux ; mettre au point des projets et des programmes bien conçus (ce qui représente déjà, dès le départ, des défis à relever pour la réplication) ; et encourager les organisations transparentes et responsables qui peuvent institutionnaliser les résultats positifs obtenus par les programmes pilotes. On doit reconnaître que la réplication à plus grande échelle est un processus de longue haleine (qui prend souvent de cinq à 10 ans), et qu'un programme efficace de décentralisation ou de déconcentration durable à plus long terme doit être poursuivi. (La décentralisation implique le transfert de fonctions du niveau central au niveau local, et se fait sous trois formes : déconcentration (les rôles et les responsabilités sont répartis depuis les ministères centraux vers des agents locaux), délégation (transfert des responsabilités de gestion à des autorités locales), et transmission (pouvoir de décision et ressources transférés à des gouvernements locaux). (Voir *Scaling Up Integrated Local Development Innovations*, 2010.)

2.2 Quels sont les principaux défis à relever pour la réplication à plus grande échelle ?

Le défi qu'il est urgent de relever aujourd'hui est de savoir comment faire pour accroître l'impact des politiques, des programmes et des projets qui ont réussi, de manière à couvrir un plus grand nombre de bénéficiaires, et assurer leur durabilité dans le temps au travers d'un engagement politique et financier. La réplication ne concernera pas ou ne devrait pas concerner toutes les mesures prises pour le développement. Certains projets (comme le projet des villages du Millénaire) ont été spécialement conçus et mis en œuvre pour démontrer la faisabilité d'une intervention/un service pour le développement en particulier, même dans les circonstances les plus difficiles. Ces projets n'ont pas vocation à être reproduits sous leur forme originale, dans la mesure où leur mise en œuvre a peut-être nécessité des ressources humaines et financières importantes. Une fois que les résultats et les enseignements essentiels auront été tirés des processus opérationnels/de prestation de services, le défi à relever consistera à adopter ces enseignements et à les adapter aux contraintes de capacités et

FIGURE 2. FEUILLE DE ROUTE POUR LA RÉPLICATION À PLUS GRANDE ÉCHELLE



de ressources financières d'un pays donné. Dans certains cas, il se peut que les résultats obtenus pendant la phase pilote ne soient pas réalisables pendant la phase de réplication à plus grande échelle, car les engagements financiers seront moindres (en particulier de la part des donateurs) et/ou transférés au budget ordinaire, les ressources humaines temporaires/ponctuelles (par l'intermédiaire d'experts techniques, d'unités de projets, etc.) ne seront plus disponibles, et les résultats dépendront des capacités nationales/locales existantes. Par conséquent, lors de la planification des mesures de réplication, il conviendra d'évaluer avec réalisme les capacités et les ressources existantes, de manière à établir les interventions par ordre de priorités. Par exemple, il a été démontré que la transmission mère-enfant du VIH baisse de façon significative sur les sites du projet villages du Millénaire ; néanmoins, pour renforcer ce succès, il faut examiner les accords, les structures institutionnels et les processus opérationnels qui fonctionnent le mieux au sein d'un système national donné.

2.3 A quoi ressemble le processus de réplication ?

Le processus de réplication, lorsqu'un programme pilote est transféré au niveau national reconnu par les communautés, est illustré à la Figure 1.

Le graphique ci-dessus montre deux des multiples points de départ possibles : la ligne verticale représente l'extension géographique d'une intervention (par exemple, services énergétiques décentralisés comme dans *l'étude de cas du Népal*) à partir d'un lieu vers de nombreuses communautés voire au pays tout entier, et une ligne horizontale représentant un ensemble de services pour le développement, mis en œuvre dans un lieu donné (par exemple, des interventions pour l'éducation, l'emploi et la santé en combinaison avec des services énergétiques dans une communauté démunie). Ces points de départ peuvent s'appliquer simultanément dans un pays. À mesure que se déroulera le processus, on

pourra observer deux types d'impact : (1) au fur et à mesure de l'extension des programmes et de la reproduction des programmes pilotes, davantage de personnes bénéficieront d'un processus d'inclusion qui peut être à la fois accepté par certains groupes et approprié à ces derniers (choisir une intervention qui soit culturellement acceptable par des groupes autochtones ou marginalisés) ; et (2) à mesure que s'étend la couverture, les populations bénéficient d'un ensemble intégré d'interventions qui produisent des effets 'multiplicateurs' sur leurs moyens d'existence. Au fil du temps, les parties prenantes s'approprient les résultats et les enseignements tirés, et les processus opérationnels sont 'institutionnalisés' pour devenir une norme à respecter en matière de services publics. C'est le '*point de basculement*' du processus de réplication, le point où l'initiative peut désormais être maintenue de façon autonome au fur et à mesure des cycles politiques, et où les services sont appropriés et acceptés par les communautés.

Le processus de réplication peut prendre plusieurs voies possibles en fonction du point de départ et des circonstances dans le pays, comme illustré à la Figure 2. La partie supérieure du graphique représente le niveau national (indiqué en rouge), et la partie inférieure le niveau local (indiqué en marron). La ligne du milieu représente le niveau méso, composé d'institutions et d'organisations (indiquée en orange). Les possibilités de réplication sont nombreuses et la figure décrit trois des scénarios les plus couramment observés :

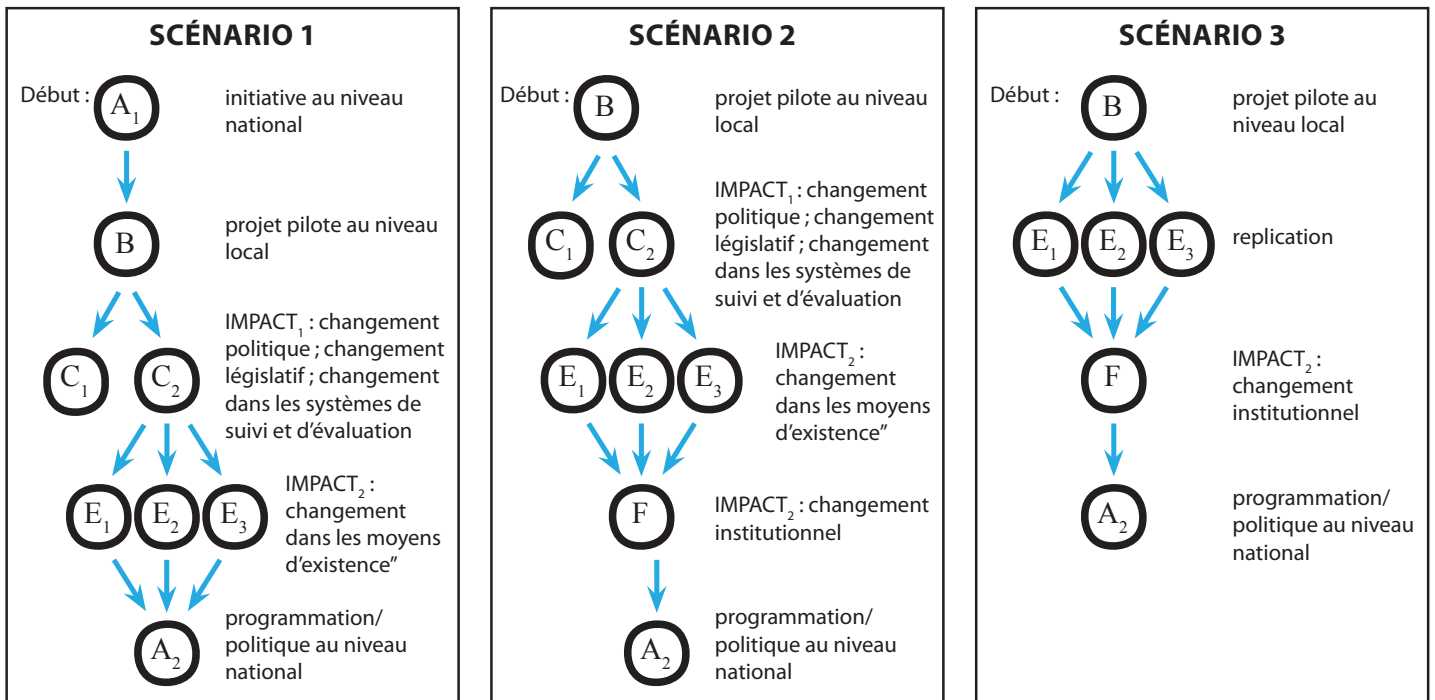
Dans le **Scénario 1**, un nouveau système national (par exemple, transferts monétaires ou programmes de travaux publics) est mis en place par un décret présidentiel/une mesure parlementaire [point A]. Ce système peut se fonder sur une bonne pratique mondialement reconnue, un apprentissage Sud-Sud ou un programme politique du gouvernement élu. Le système est alors mis à l'essai dans un lieu/une communauté choisie [point B]. Les enseignements tirés du projet pilote ont une incidence sur certaines institutions (par exemple, changement dans les pratiques d'achats, introduction de services bancaires en ligne) à un deuxième niveau d'organes régionaux (par exemple, au niveau provincial, comme indiqué au point C1). Au fil du temps, ce changement génère un impact au niveau national, qui débouche sur des changements politiques, législatifs et finalement, dans les systèmes de suivi et d'évaluation, ainsi que sur une meilleure responsabilisation, pour n'en citer que quelques-uns [point C2]. Cet impact au niveau national peut intervenir aussi directement à la suite d'une expérience pilote [ligne reliant les points B et C2]. Ce cycle continue en se reproduisant dans d'autres lieux [points E1, E2, et E3], et finit par produire des améliorations dans les moyens d'existence et des changements permanents dans les institutions [points D et F] et influencer les politiques et les structures au niveau national [point A2]. Au Mexique

par exemple, les *Oportunidades*, qui sont administrées au niveau fédéral ont été mises à l'essai pour la première fois à Campeche en 1996, et les enseignements qui en ont été tirés ont permis d'apporter des changements institutionnels et politiques au niveau national, notamment de créer une entité séparée pour gérer le programme, de renforcer le suivi et l'évaluation en vue d'une future mise en œuvre, de simplifier les modalités de transfert, et d'accroître la collaboration intergouvernementale. (Voir l'étude *Scaling Up Progresal/Oportunidades—Conditional Cash Transfer Programme.*)

Un processus de réplication peut aussi démarrer au niveau local, comme dans le **Scénario 2**. Il peut s'agir d'une intervention novatrice à petite échelle (par exemple, un moyen plus efficace de gérer les ressources en eau ou la mise en place de la technologie mobile pour améliorer le système d'aiguillage des femmes enceintes) [point B]. En fonction du succès du projet pilote, les enseignements tirés sont ensuite intégrés dans les processus institutionnels au niveau méso [point C1], et s'alignent sur les priorités nationales pour le développement, influent sur les structures nationales et/ou conduisent à l'ajustement ou à la formulation de politiques [point C2]. Le cycle se répète comme dans le Scénario 1, et produit des changements dans les moyens d'existence [points E1, E2, E3 au niveau local], et des améliorations structurelles des institutions [points D et F]. Par exemple, le Programme de coopération Sud-Sud au Costa Rica a commencé en tant que projet pilote lié à la biodiversité pour mesurer la valeur sociale et économique de trois parcs nationaux et réserves biologiques. Les résultats de ce projet, qui a été étendu par la suite, a donné des informations concrètes qui ont permis de répliquer à plus grande échelle le projet au niveau national, ainsi que de justifier une augmentation des investissements du gouvernement national pour préserver l'environnement. (Voir l'étude *Contribution of National Parks and Biological Reserves to Economic and Social Development.*)

Dans le **Scénario 3**, la réplication démarre aussi au niveau local. Sur la base du succès du projet pilote, les pratiques innovantes sont reprises par d'autres communautés/sous-districts ; c'est généralement le cas dans un contexte plus décentralisé, là où les structures régionales ont davantage de pouvoir ou d'autorité pour mettre en œuvre des changements dans la prestation de services publics [points E1, E2, et E3]. Le cycle se répète et produit des résultats aux niveaux méso et national, et au bout du compte, les moyens d'existence des communautés pauvres/vulnérables sont améliorés. Par exemple, le programme de production d'énergie en milieu rural (REDP) au Népal a commencé en tant qu'initiative pilote au niveau local et a été reproduit dans d'autres districts au moyen d'une approche décentralisée et axée sur les communautés qui a finalement permis à des villages reculés d'accéder à l'énergie, et a généré des réformes politiques et législatives. (Voir l'étude *Scaling Up Decentralized Energy Services.*)

FIGURE 3. SCÉNARIOS DE RÉPLICATION À PLUS GRANDE ÉCHELLE



En conséquence, il y a plusieurs voies possibles. Les flèches à l'intérieur du graphique indiquent la nature circulaire et répétitive du processus de réplication—'cycle itératif et interactif à mesure que l'expérience de la réplication produit nouvelles idées et apprentissage' (Linn 2012). Chaque fois que le cycle se répète, des enseignements sont tirés, les interventions et les processus sont améliorés, l'impact s'accroît ou les changements ont un caractère plus transformateur.

(L'Annexe 2 présente des exemples plus concrets de chaque scénario.) Il y a une interaction constante entre les processus directement associés et les processus qui n'ont apparemment pas de relations à tous les niveaux, et la *voie optimale pour la réplication est déterminée par la façon dont les liens sont établis, et se renforcent mutuellement, entre les processus et les structures, les institutions aux niveaux national et régional et leurs fonctions et les moyens d'existence au niveau local.*

3. Répercussions sur les programmes et les opérations du PNUD

Il conviendrait que le PNUD s'attache à l'importance croissante de répliquer à plus grande échelle et de consolider les réalisations actuelles dans le domaine du développement. De nombreux projets novateurs de gouvernance locale et de développement local ont été appuyés par le PNUD, mais les bonnes pratiques et les réalisations au niveau local et régional ne sont pas efficacement communiquées, et elles ne sont ni reproduites ni répliquées à plus grande échelle. Les conclusions d'évaluation des programmes du PNUD ont mis en garde contre les projets dits de 'vitrine' ou les initiatives pilotes localisées qui ne contribuent pas au développement au sens large (PNUD 2010a), et soulignent par conséquent la nécessité de *systématiquement évaluer et étayer par des documents les bonnes pratiques qui aboutissent à une efficacité et un impact accrus*. Parallèlement, à mesure que les questions les plus pressantes pour les pays en développement et les pays les moins avancés ne s'attachent plus à *'ce qu'il faut faire'* mais à *'comment le faire'* et le plus souvent, *'comment le faire à la bonne échelle'*, il y a une demande effective d'appui politique *pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies visant à répliquer à plus grande échelle les interventions, les politiques et les accords institutionnels éprouvés*. La coordination intergouvernementale, ainsi que des dispositions financières, organisationnelles et de gestion exigent la mise en place de réponses politiques qui dépassent les défis sectoriels. Pour les programmes du PNUD aux niveaux national, régional et mondial, c'est l'occasion de fournir un appui efficace à l'élaboration de politiques et au développement des capacités pour mettre en œuvre des initiatives de développement local.

La réplification à plus grande échelle des projets et programmes de développement local et de gouvernance locale nécessite de repenser systématiquement les modalités de fonctionnement actuel des programmes aux niveaux national, régional et mondial. Aujourd'hui, beaucoup de bureaux de pays sont confrontés au défi de garantir la possibilité d'intensifier et/ou de faire perdurer les résultats et l'impact des programmes/projets au fil du temps, alors que les engagements financiers sont moindres (de la part des donateurs). Comme indiqué ci-dessus, cette difficulté s'explique, entre autres, par le manque d'appui des systèmes nationaux au développement local et les restrictions financières, et par *les défis internes à relever pour élaborer des programmes multi-pratiques du PNUD à moyen terme*. Si certains facteurs externes exigent peut-être beaucoup plus de temps pour être corrigés, le PNUD peut assurément réaligner ces stratégies, ces processus et procédures sur l'appui à la réplification à plus grande échelle au niveau local. À partir du concept de réplification présenté ci-dessus, cette section expose les possibilités mises à la disposition des bureaux de pays pour élaborer et mettre en œuvre de façon pratique des initiatives de réplification,

afin que certains projets pilotes qui ont réussi aient un impact durable et soient pleinement pris en main par les gouvernements et les communautés aux niveaux local et national.

Répliquer à plus grande échelle les interventions qui ont réussi ne signifie pas 'apporter de l'aide' aux pauvres. Les programmes du PNUD doivent être soigneusement conçus, faire fond sur la vision nationale et saisir les occasions 'en or' qui se présentent, en particulier celles qu'offre le nouvel espace politique créé à la suite de bouleversements, de nouvelles élections ou autres changements. Dans le contexte des restrictions budgétaires actuelles, le PNUD devrait établir par ordre de priorités les interventions pour le développement qui produisent les meilleurs résultats, en établissant des relations solides entre les niveaux local et national depuis le début. Il est fondamental d'investir dans l'appui à la cohérence des politiques, à l'élaboration de programmes multisectoriels et au développement local intégré. L'appui du PNUD au développement devrait aussi être efficacement suivi en vue de mener des activités de mobilisation sur la base de faits probants. Outre le fait de concevoir et de mettre en œuvre des programmes efficaces et efficaces pour catalyser des initiatives de réplification aux niveaux national et local, le PNUD peut offrir une base de connaissances solide sur ces sujets, ainsi que des conseils politiques pratiques adaptés aux besoins des pays et des régions concernés, à partir des moyens d'action et des possibilités déjà en place.

Le PNUD conçoit la réplification à plus grande échelle par une approche fondée sur les droits de l'homme, autrement dit, une approche qui appuie les efforts aux niveaux national et local pour influencer : (1) les résultats (disponibilité, accessibilité et qualité) des services de développement et (2) des processus de développement (participation, non-discrimination et responsabilisation). Le PNUD a donc un rôle de catalyseur à jouer pour saisir les occasions 'en or' qui se présentent, faire fond sur les processus de développement à différents stades qui ont réussi, ainsi que sur la dynamique de l'économie politique. Lors de la phase de conception du programme stratégique, il est important d'examiner ce qui devrait et peut être répliqué à plus grande échelle depuis le début. Cela passe par *une analyse et une évaluation de l'économie politique des processus et des réalités politiques et économiques en général, une évaluation des capacités et des moyens d'action existants*, ainsi qu'une analyse rigoureuse des enseignements que l'on peut tirer des projets déjà en place.

Cependant, des évaluations de l'action du PNUD pour le développement local et la gouvernance locale menées aux niveaux organisationnel (Siège), régional et national mettent

en relief la difficulté de faire perdurer les résultats et les gains au-delà de la période de mise en œuvre du projet (PNUD, 2010, Evaluation de la contribution du PNUD au renforcement de la gouvernance locale ; PNUD, 2011, Evaluation du BRECEI pour le développement local). Les principaux défis que doivent relever les pays en matière de réplification à plus grande échelle sont entre autres les suivants :

- **Cadre conceptuel et conception de projets** : pour beaucoup de projets et d'initiatives liés au développement local, aucune analyse n'a été conduite sur la dynamique politique, économique, institutionnelle et socioculturelle et sur la façon dont cela influe sur les moyens d'existence des populations dans un lieu donné. Ce qui conduit souvent à formuler des résultats de développement qui réduisent inutilement l'objectif du projet, qui n'envisagent pas ou ne laissent pas de place à une future réplification à plus grande échelle, ou encore, qui ne correspondent pas aux réalités sur le terrain.
- **Durée du projet** : la plupart des projets de développement local ont un cycle de vie restreint, et ils sont conçus en tant qu'initiatives 'catalytiques ou pilotes' soumis à la pression des résultats immédiats à produire sur le terrain. Ces projets n'ont pas été intégrés aux plans stratégiques et à la programmation du bureau de pays.
- **Financement** : le financement est étroitement lié à la nature à court terme des projets de développement local et il est généralement très restreint, à court terme et/ou imprévisible. Dans un contexte où les donateurs sont changeants, étant donné la pression constante pour mobiliser des ressources, beaucoup de bureaux de pays saisissent toute nouvelle possibilité de financement sans tenir compte, d'un point de vue stratégique, de l'efficacité du développement et/ou sans mener de consultations et de négociations appropriées concernant les priorités stratégiques. Certains projets sont purement impulsés par le financement des donateurs, sans s'accompagner de budgets aux niveaux national et local.
- **Prise en main et viabilité** : très peu de pays conduisent des évaluations ex-post sur la façon dont les résultats des projets influent sur les moyens d'existence des parties ou sur la dynamique du développement en général.
- **Connaissances** : il existe une richesse de connaissances accumulées au fil des différentes initiatives, mais généralement il n'y a pas ou peu de systèmes de gestion des connaissances, de communication et d'information qui mettent les enseignements tirés immédiatement à disposition.
- **Suivi et évaluation** : des systèmes de suivi et d'évaluation n'ont pas été correctement mis en place, ce qui empêche les spécialistes de suivre les progrès et les résultats de développement qui pourraient être utiles à la réplification.

Parfois, on ne prend pas en considération ou on ne reconnaît pas suffisamment les bénéfices qui sont produits par les interventions, comme les capacités de prise en main du développement, le changement comportemental ou des modifications dans la dynamique du développement.

- **Appui multi-pratiques et appui intégré** : les bureaux de pays s'efforcent de fournir un appui intégré, mais l'appui est souvent aussi fourni par le biais d'autres projets et programmes isolés, en partie à cause des difficultés opérationnelles à établir des programmes conjoints.

3.1 Actions au niveau national

Que faut-il répliquer à plus grande échelle ? Comme indiqué précédemment, les pays peuvent envisager une gamme d'initiatives de réplification. Néanmoins, compte tenu du mandat et de la valeur ajoutée du PNUD, il est proposé d'établir par ordre de priorités les initiatives qui permettent une réplification significative — en appliquant rigoureusement les enseignements tirés des réussites à petite échelle pour obtenir un investissement durable au travers d'un changement d'action politique et/ou législatif, appuyé par des fonds ordinaires des gouvernements nationaux et locaux. Une réplification substantielle peut aussi se faire en appliquant systématiquement des outils et des méthodologies à d'autres initiatives de développement du gouvernement et des communautés, de manière à *institutionnaliser* ces outils et à s'en servir à des fins *d'investissement dans le domaine du développement*.

L'appui à la réplification à plus grande échelle doit faire partie intégrante des outils de planification stratégique de l'ONU/du PNUD, comme le Bilan commun de pays (BCP), le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et le Plan d'action pour la mise en œuvre des programmes de pays (CPAP). Un processus efficace de réplification passe par un appui cohérent, coordonné et dynamique de l'ONU et du PNUD, cet appui ne pouvant être possible que s'il est envisagé pendant les phases de planification et de formulation du PNUAD et du CPAP. Comme le montrent les exemples de la section 2, il va de soi que c'est par une mise en œuvre efficace du programme « Unis dans l'action » que l'ONU et le PNUD pourront véritablement coordonner l'appui à la réplification à plus grande échelle et renforcer considérablement l'impact des interventions sur le terrain. Les compétences et l'expertise de chacun des organismes et fonds spécialisés des Nations Unies comme l'UNICEF, le FNUAP, la FAO, l'ONUSIDA et le FIDA et autres peuvent renforcer l'appui au développement des capacités fournies par le PNUD et le FENU aux niveaux local et national. Axer les programmes sur les initiatives de réplification à plus grande échelle du développement local dans les CPAP du PNUD (en tant qu'interventions pour réaliser les priorités nationales) peut garantir l'allocation prévisible de ressources financières et humaines sur une période à moyen terme. Grâce à la prévisibilité de l'appui, les projets

de développement local du PNUD/de l'ONU sont, en définitive, davantage reconnus comme une valeur ajoutée aux processus de réforme nationaux, et cela permet d'éviter les doublons, de gaspiller des ressources précieuses et de mettre en place des projets ponctuels ou temporaires, motivés par les besoins ou les exigences des donateurs.

Pendant la phase de conception et de création, il est important d'envisager ce qui doit être répliqué à plus grande échelle depuis le début. Cela exige d'analyser et d'évaluer l'économie politique des processus et réalités politiques et économiques au sens large, d'évaluer les capacités et les moyens d'action, ainsi que d'analyser rigoureusement les enseignements tirés des projets en place. De préférence, les projets devraient faire partie des priorités du CPAP du PNUD, de manière à ce que les interventions soient appuyées à moyen terme. Cela exige également de communiquer étroitement et de nouer des partenariats avec le gouvernement et les partenaires de développement, afin d'éviter les doublons ou la création de structures parallèles, ainsi que pour sécuriser les financements prévisibles. Il conviendrait aussi d'envisager soigneusement des stratégies de sortie, en examinant les résultats tangibles et intangibles ex-ante qui seront laissés sur place à la fin des projets (connaissances, capacités et aptitude des communautés à faire perdurer les activités du projet ; cohésion et mobilisation sociales ; ou politiques concrètes ou réaffectation/engagement de ressources) (Correa-Diaz, 2011).

Pendant la phase de réplification à plus grande échelle, il est important de déterminer correctement l'ordre des activités afin d'obtenir les meilleurs résultats. Par exemple, il faut souvent élaborer simultanément des interventions qui agissent au niveau micro et produisent des résultats à court terme (par exemple, installation de pompes à eau, mise en place de greniers pour la sécurité alimentaire ou formation des fonctionnaires gouvernementaux) et des interventions qui ciblent le niveau méso/des objectifs à moyen terme et qui ont des répercussions directes sur les politiques nationales ou régionales, sur l'institutionnalisation et sur les cycles budgétaires. La dynamique entre le développement territorial et le développement national, ou les liens entre les niveaux local et national, est une autre question dont il faut tenir compte pour définir correctement l'ordre des activités. De même, s'il est parfois possible et/ou conseillé de se concentrer uniquement sur l'un des deux secteurs stratégiques (sécurité alimentaire, par exemple), dans d'autres cas, il est conseillé de promouvoir une série d'interventions intégrées (comme dans le projet Villages du Millénaire) pour mettre en place une base qui stimulera d'autres répercussions sur le développement. (Néanmoins, dans certains cas, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire, il se peut que ce processus ne soit pas un processus de réplification à plus grande échelle mais plutôt une étape pour jeter les bases de la réplification.) Il faudra aussi déterminer les *instruments et outils* appropriés (formation,

évaluation des capacités, fonds (fonds renouvelables), ligne de crédit, système de garantie du crédit, programmes de subventions modiques ou mécanismes d'appel d'offres pour les projets communautaires) ainsi que les accords institutionnels associés (modèles de district pour le développement, modèles régionaux pour le développement, modèles opérationnels).

Comment renforcer les liens entre les niveaux local et national ? Il faut renforcer les liens entre les niveaux local et national à trois niveaux : (1) planification et mise en œuvre des services à fournir au niveau micro, (2) dispositifs institutionnels et organisationnels au niveau méso, et (3) élaboration de politiques et de conceptions sectorielles et nationales, et investissements dans les principaux systèmes nationaux au niveau macro. Il convient aussi de relever que ce processus n'est pas linéaire : si l'on veut garantir une viabilité, il faut aussi renforcer les liens horizontalement entre les niveaux local et national, en nouant des relations avec d'autres parties prenantes au développement au niveau national.

Systèmes d'informations, suivi et évaluation pour mesurer les résultats : il est très important de mettre correctement en place des systèmes de collecte d'informations et de suivi et d'évaluation pour la phase de réplification. Par conséquent, il convient de garantir la mise en place institutionnelle d'un système formel de collecte de données, ainsi que d'instruments et outils normatifs. Il est plus difficile de mesurer l'évolution — changement comportemental ou de capacités (de la société civile) — mais on peut malgré tout l'envisager par le biais d'enquêtes ou de mécanismes qui permettront de jauger ce changement important. Au cours du processus, il est également fondamental de prendre les mesures correctives nécessaires pour fournir aux parties prenantes un appui et le temps suffisants qui leur permettront d'intégrer pleinement les connaissances et les capacités. L'évaluation et le suivi ex post sont également nécessaires pour évaluer précisément la contribution du PNUD à l'efficacité du développement à plus long terme. Il faudra envisager les ressources et les capacités appropriées pour diffuser et communiquer les résultats à plus grande échelle.

Indépendamment du type de réplification envisagé, les bureaux de pays doivent examiner soigneusement l'aptitude et les capacités requises du personnel pour conduire le processus et gérer les programmes. Il se peut que de nouveaux types de compétences soient nécessaires, ou qu'une équipe pluridisciplinaire doive être formée pour garantir la mise en œuvre d'interventions en amont comme en aval. En outre, il est important de conduire une évaluation des capacités pratiques des ressources humaines existantes ou potentielles, là où le PNUD fournit un appui à des prestataires de services du secteur public et du secteur privé/ONG. De même, il est important d'appliquer la méthode d'apprentissage en faisant afin de veiller à l'actualisation des capacités du personnel

par la formation et le partage des connaissances au fur et à mesure du déroulement du programme.

On peut mesurer le succès des efforts de réplication en : (1) *habilitant les communautés et les gouvernements locaux* à définir et à réaliser leurs propres priorités de développement (par exemple, programmes de développement local reflétant les priorités définies en fonction des groupes vulnérables, comme les femmes et les groupes minoritaires, ou budgets locaux alloués conformément aux priorités définies en fonction de la population locale) ; (2) *renforçant les liens entre les niveaux local et national* (par exemple, mandat, fonctions et obligations clairement définies entre les niveaux central et régional) ; (3) *améliorant les systèmes de responsabilisation* en matière de prestation de services et d'accès à l'information (par exemple, existence de dispositifs pour l'information du public, ou mécanismes publics de traitement des plaintes/voies de recours) ; et (4) *renforçant les capacités des gouvernements et des prestataires de services locaux* (par exemple, on mesure la qualité des services fournis au moyen d'enquête auprès du public ou d'une évaluation faite par les citoyens). Ces évaluations viennent compléter *les résultats quantifiables* comme le nombre d'emplois créés parmi les femmes et les jeunes, le nombre de femmes chefs de foyers ayant accès à la terre, le nombre de filles scolarisées, le nombre de femmes ayant accès à des services de santé primaire, le nombre de jeunes vulnérables inscrits à des programmes de formation professionnelle, etc. Des exemples de résultats possibles de programmes répliqués à plus grande échelle figurent à l'Annexe 3, Actions à prendre au niveau national pour la réplication à plus grande échelle.

Les principaux 'catalyseurs' des processus de réplication sont les suivants : (1) *moteurs politique* comme le leadership, vision de la réplication et engagement durable au fur et à mesure des cycles politiques ; (2) *environnements favorables en matière d'institutions, de politiques et de capacités* ; (3) *relations plus fortes entre les niveaux national et local*, tant verticalement qu'horizontalement ; et (4) *analyse de l'économie politique*, ou aptitude à discerner les occasions 'en or' et les 'trous noirs' des interventions pour le développement. Des engagements financiers prévisibles à moyen terme et des systèmes de suivi et d'évaluation bien conçus et convenablement mis en œuvre qui permettront de fonder les programmes sur des données probantes sont aussi indispensables aux processus de réplication, de même que l'apprentissage et des partenariats novateurs.

Voir Annexe 3 pour avoir des exemples détaillés d'actions menées au niveau national, l'Annexe 4 pour les points d'entrée possibles pour appuyer la réplication à plus grande échelle dans les cycles de programmation du PNUD, l'Annexe 6 pour avoir un exemple de liste de pointage concernant le suivi et l'évaluation des initiatives de réplication, et l'Annexe 7 pour avoir un exemple de liste de pointage pour rendre compte des mesures de réplication dans le Rapport annuel du PNUD axé sur les résultats.

3.2 Actions au niveau régional

L'appui du PNUD au niveau régional devrait porter sur : (1) *la fourniture de conseils politiques et d'appui technique rationnels* portant à la fois sur les défis à relever et les possibilités qu'offrent les processus de réplication à plus grande échelle, en faisant fond sur l'expérience internationale et en accordant une attention particulière aux méthodes 'novatrices' et aux processus opérationnels à la fois rentables et résistants d'un point de vue environnemental ; (2) *faciliter les échanges de connaissances Sud-Sud* et l'acquisition de compétences en matière de développement ; et (3) si possible, *offrir des solutions politiques « alternatives »* à la réplication, en particulier lorsque les pays font face à des crises ou à une baisse de l'appui des donateurs.

Les centres de services régionaux du PNUD jouent un rôle consultatif en matière de politiques stratégiques important pour ce qui est de rationaliser les plates-formes d'échange de connaissances, faire la synthèse des expériences des pays de leur région respective et pour mettre en évidence ou prôner les connaissances et les compétences au niveau régional. L'Annexe 5 présente une liste de fonctions que les centres de services régionaux du PNUD peuvent fournir aux gouvernements et aux équipes de pays du PNUD/Nations Unies dans leurs efforts de réplication à plus grande échelle.

3.3 Actions au niveau mondial

Au niveau mondial, le Groupe chargé des questions de pauvreté du Bureau des politiques de développement (BDP) du PNUD, en collaboration avec d'autres groupes et unités, continuent de renforcer la base de connaissances du PNUD sur le concept de réplication à plus grande échelle et les efforts de mobilisation au niveau mondial parmi les partenaires de développement pour appuyer la réplication locale. Les efforts visent à faire participer différents acteurs—société civile, secteur privé, et partenaires de coopération décentralisée (municipalités du Sud et du Nord), banques et fondations bilatérales. Le PNUD offre également des conseils pratiques aux bureaux de pays (centres régionaux d'appui) pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives de réplication rationnelles qui soient durables, souples et adaptables, à partir de mesures déjà en place. En outre, le PNUD met actuellement au point un cadre pluridisciplinaire intégré pour faire progresser la gouvernance locale et le programme de développement local, qui peut également servir de plate-forme pour inciter la mise en place d'un appui cohérent et coordonné au développement local. L'Annexe 5 présente une liste des fonctions d'appui que le siège du PNUD, notamment le BDP, peut offrir aux gouvernements et aux équipes de pays du PNUD/des Nations Unies dans leurs efforts de réplication.

Annexe 1. Résumé de l'évolution conceptuelle de la réplication à plus grande échelle

	1995 (Uvin)	2000 (Uvin, et al)	2001 (CGIAR)	2003 (Banque Mondiale)
Contexte	Comment passer avec succès d'un projet pilote/communautaire à une opération de grande envergure ? Comment élargir les organisations et leurs programmes ?	L'élargissement n'est qu'une seule possibilité (dépassée) des différentes approches possibles de la réplication. Multiplier, intégrer et influencer d'autres acteurs sociaux méritent aussi une attention.	Il ne s'agit pas de répliquer à plus grande échelle les technologies mais les processus et les principes sur lesquels reposent ces technologies et innovations.	Historiquement, les projets qui ont réussi ont bénéficié d'investissement unique, sans s'accompagner de stratégies pour mener les projets à plus grande échelle ou pour couvrir un plus large éventail de populations et accroître l'efficacité et l'impact des projets sur le développement d'un pays ou d'une région.
Evolution des connaissances	Première théorie de la réplication à plus grande échelle. Il y a peu de connaissances et d'accords sur les répercussions réelles de la réplication ou sur ce que cela signifie précisément. Ce terme a été employé de façon très ambiguë pour décrire un large éventail de processus	La réplication à plus grande échelle relève de la diversité et non de la normalisation, c'est un processus et non un projet, un capital social et non un capital financier, une synergie et non des mesures de remplacement ou concurrentielles.	Des débats constructifs sur la réplication à plus grande échelle devraient aussi conduire à définir en détails les rôles et les responsabilités des gouvernements locaux, des organisations et des institutions aux niveaux local, national, régional et mondial.	La réplication à plus grande échelle ne concerne pas seulement la fin (impact socio-économique, humain et environnemental) mais elle concerne aussi les moyens (système, politique et processus).
Proposition de définition	<p>Réplication quantitative : augmenter le nombre de personnes couvertes en reproduisant les interventions.</p> <p>Réplication fonctionnelle : le type et la portée des activités sont élargis dans les projets et programmes.</p> <p>Réplication politique : passage de la prestation de services à des changements institutionnels.</p> <p>Réplication organisationnelle : les organisations améliorent leur efficacité et efficacité pour permettre la croissance et la viabilité.</p>	La réplication à plus grande échelle consiste à 'élargir l'impact' et non à 'devenir plus important'. Selon la définition, l'impact est le fait d'influer sur le comportement ou d'influencer positivement la vie des populations pauvres. On peut obtenir directement ou indirectement un impact (formation, mobilisation, création de connaissances, conseils).	La réplication à plus grande échelle apporte des bénéfices de qualité à un plus grand nombre de personnes dans une plus grande zone géographique, de façon plus rapide, plus équitable et plus durable. (Il s'agit de proposer un objectif plutôt qu'une définition réelle).	La réplication à plus grande échelle est le fait d'accroître l'efficacité de l'impact socio-économique, résultant du passage d'une couverture à petite échelle à une couverture à grande échelle.
Conclusions	Le processus est de nature multidimensionnelle.	La réplication à plus grande échelle suppose (sans toutefois s'y limiter) une mobilisation et le changement d'attitude de plusieurs acteurs (pas seulement les gouvernements).	Les OMD offrent un cadre approprié pour comprendre et en particulier pour procéder à la réplication à plus grande échelle en tant que moteur pour le développement.	Importance de ne pas perdre de vue les populations pauvres ; importance de comprendre les facteurs contextuels ; nécessité d'équilibrer les approches contextuelle et universelle pour la réplication à plus grande échelle (reproduction contre adaptation)

	2004 (CIAT)	2008 (Hartmann & Linn)	2009 (Banque Mondiale)	2012 (IFPRI)
Contexte	Outre les technologies, les méthodologies peuvent aussi être des produits finaux de recherche.	L'efficacité du développement dépend du degré et des modalités de réplification à plus grande échelle et de durabilité des interventions de développement qui ont réussi.	Comment parvenir à une couverture nationale plutôt que de se concentrer sur certaines zones de développement ? La réplification à plus grande échelle est souvent envisagée sans orientation, préparation et outils appropriés, ce qui conduit à une expérience frustrante.	Après des dizaines d'années de négligence, de volatilité des prix des denrées alimentaires et de persistance de la faim et de la malnutrition, les gouvernements, les donateurs et les principaux acteurs doivent s'attacher aux moyens de renforcer les interventions de développement qui ont réussi, de manière à réaliser des progrès substantiels dans l'agriculture, le développement rural et la nutrition.
Evolution des connaissances	La réplification à plus grande échelle doit être viable. Cela suppose que les populations ont été dotées des capacités d'adaptation pour régler les problèmes à mesure qu'ils se posent. Ce processus est intrinsèque à la gestion adaptative.	La réplification à plus grande échelle ne consiste pas simplement en la qualité, l'envergure et la viabilité de l'impact. Dans la pratique, cela consiste en un processus multidimensionnel de changement et d'adaptation.	La réplification à plus grande échelle doit aussi comprendre une participation réelle de toutes les parties prenantes (et des relations avec elles), une meilleure responsabilisation, ainsi que solidité et viabilité technique.	La réplification à plus grande échelle consiste à assurer une utilisation optimale des fonds, ce n'est pas qu'une question d'investissements et d'aide accrus. Il ne suffit pas de reproduire des innovations ou de les mener à plus grande échelle ; ce qui compte, c'est d'intensifier efficacement et durablement l'impact.
Proposition de définition	<p>Réplication horizontale : extension géographique pour couvrir davantage de personnes et de communautés, en répétant et en adaptant les interventions.</p> <p>Réplication verticale : de nature institutionnelle qui implique d'autres secteurs ou groupes de parties prenantes au processus d'extension — depuis le niveau communautaire jusqu'au niveau international (par exemple, décideurs, donateurs et institutions de développement).</p>	Répliquer à plus grande échelle signifie élargir, adapter et prolonger les projets, les programmes ou les politiques qui ont réussi, dans d'autres lieux et dans le temps pour couvrir un plus grand nombre de personnes (initialement proposée par la Banque mondiale, mais clairement avalisée par les auteurs).	La réplification à plus grande échelle consiste à prendre un ou plusieurs éléments ayant permis de régler un problème national de développement et à les multiplier pour couvrir une part aussi large et appropriée que possible du territoire et des populations.	La réplification à plus grande échelle fait partie d'un processus plus large d'innovation et d'apprentissage (une nouvelle idée, un nouveau modèle ou une nouvelle approche est mise à l'essai ; grâce au suivi et à l'évaluation, les connaissances tirées du programme pilote servent à l'intensification). Ce processus n'est généralement pas linéaire, c'est plutôt un cycle itératif et interactif dans la mesure où l'expérience tirée de l'intensification donne lieu à de nouvelles idées et à un apprentissage.
Conclusions	La réplification à plus grande échelle nécessite d'adapter les connaissances et les innovations à l'utilisateur final. L'adaptation et l'application d'innovations à différents contextes supposent de comprendre les connaissances et les principes liés à l'innovation. On peut y parvenir en renforçant les capacités.	Pour décider de la réplification à plus grande échelle, il faut réfléchir à la taille optimale des programmes. Cela n'implique pas une couverture nationale. Une réplification réussie qui promet de nouvelles initiatives requiert des moyens organisationnels et financiers.	Exploiter le capital social par l'autonomisation et accroître le capital social par la réplification à plus grande échelle. Deux axes pour la responsabilisation découlant de l'autonomisation. Le développement des capacités est une question transversale pour tous les acteurs qui participent au processus de réplification.	La réplification à plus grande échelle doit généralement être à la fois horizontale et verticale pour réussir. La réplification exige un engagement à long terme, une approche systématique et délibérée pour définir la voie de la réplification. Viabilité et caractère évolutif sont intimement liés.

Annexe 2. Exemples d'initiatives de répliation à plus grande échelle*

Pays	Initiative	Description	Principaux déterminants
Scénario 1 (initiative nationale → mise à l'essai niveau local → impact niveau méso → reproduction / changement dans les moyens d'existence → programmation/politique niveau national)			
1. Mexique	Progresa / Oportunidades	<i>Progresa</i> est un programme fédéral de transferts monétaires conditionnels lancé à titre d'essai en 1996 à Campeche sous la présidence d'alors du Président Ernesto Zedillo [point A], en faveur de 31 000 ménages [point B]. Les enseignements tirés du projet pilote ont entraîné différents changements institutionnels, ainsi que des changements de politiques au niveau national, comme la création d'un organisme séparé pour gérer le programme, un processus renforcé de suivi et d'évaluation visant à collecter des données crédibles pour les futures mises en œuvre, la simplification des modalités de transfert, et des mesures pour inciter les gouvernements à accroître leur collaboration [points C1 et C2]. Le programme a été élargi pour couvrir 300 000 autres familles en zone rurale en 1997 [point E1], 2,6 millions de familles en 2000 [point E2] et plus de 3 millions en 2001 [point E3]. Sous la présidence du Président Vicente Fox, le programme a aussi mis en place plusieurs mécanismes ciblant des populations spécifiques, et a été étendu depuis les zones rurales jusqu'aux zones urbaines, et a été rebaptisé <i>Oportunidades</i> en 2001 [points D and F]. Ayant 'survécu' aux élections de 2000 et de 2006 [point A2], le programme bénéficie actuellement à plus de 5 millions de familles, soit 22 % de la population totale. (Télécharger l'étude de cas, Mexico: Scaling Up Progresa/Oportunidades — Conditional Cash Transfer Programme.)	<ul style="list-style-type: none"> • Système efficace de suivi et d'évaluation • Approche fédérale coordonnée • Environnement/engagement politique
2. Chine	Government Subsidized Student Loans Credit Insurance (GSSLCI)	En 2006, <i>Sinosafe</i> , une compagnie d'assurance privée, a mis en place le système de crédit subventionné par l'État pour les prêts étudiants (GSSLCI) pour aider le gouvernement à remédier aux obstacles qui entravent le plan gouvernemental d'allocations aux étudiants [point A1]. GSSLCI a été lancé à titre d'essai en 1997 dans une province chinoise [point B]. Le projet pilote a entraîné plusieurs changements institutionnels au niveau municipal et au stade provisoire, et impliquait des banques prêteuses, des institutions d'enseignement supérieur et des organismes gouvernementaux au niveau local [points C1 et C2]. En 2011, le système a été élargi avec succès à 10 provinces et municipalités, bénéficiant à 339 000 étudiants pauvres dans 328 institutions d'enseignement supérieur [points E1, E2, et E3]. (Télécharger l'étude de cas, Public-Private Partnership: Equalizing Higher Education Opportunities Through Credit Insurance for Youth from Poor Households in China.)	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité aux exigences et aux besoins du marché • Fort leadership • Partenariats public-privé • Environnement politique favorable • Espace institutionnel

* Illustré à la [Figure 2, Feuille de route pour la répliation à plus grande échelle](#). Toutes les études de cas sont disponibles www.tinyurl.com/undp-scaling-up-cases.

Pays	Initiative	Description	Principaux déterminants
Scénario 2 (projet pilote niveau local → impact niveau méso → reproduction / changement dans les moyens d'existence → impact niveau méso (institutionnel) → programmation/politique niveau national)			
3. Costa Rica	Contribution des parcs nationaux et des réserves biologiques au développement social et économique	En 2003, deux instituts de recherche ont mis au point un projet lié à la biodiversité pour mesurer la valeur sociale et économique des zones de protection au Costa Rica. Le projet a été lancé à titre d'essai dans trois parcs nationaux et réserves biologiques (NPBRs) [point B]. Les résultats de ces projets pilotes ont montré que les NPBRs sont de précieux atouts pour le développement socio-économique, et qu'il y a des raisons concrètes de les préserver et de les conserver, ainsi que les ressources naturelles dans d'autres zones de protection [points C1 and C2]. Le projet a été mis en œuvre dans trois autres NPBRs l'année suivante [points E1, E2, et E3] et a été élargi au niveau national en 2008. Les résultats du projet ont fourni des données concrètes au Ministère de l'environnement et de l'énergie du Costa Rica pour justifier davantage d'investissements pour la protection de l'environnement [point F]. Suite à quoi, le Ministère s'est engagé plus fermement en faveur de la protection de l'environnement, et le pays a indiqué son intention d'être le premier pays sans émission de carbone dans le monde d'ici à 2021 [point A2]. Le projet a aussi été reproduit dans d'autres pays, dont le Bhoutan et le Bénin. (Télécharger l'étude de cas, Costa Rica: Contribution of National Parks and Biological Reserves to Economic and Social Development .)	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de la protection et de l'extension de l'environnement • Mesures d'incitation économiques et espace financier • Catalyseurs externes • Environnement politique favorable
4. Mongolie	XacBank	En 1997, un groupe d'organisations de développement dont le PNUD, USAID et Mercy Corps, ont établi un programme de partenariat pour promouvoir le secteur financier en Mongolie ; ce programme a été mis à l'essai en 1998 [point B] et il a ensuite été institutionnalisé en 1999, lorsque six ONG locales participant au projet ont consolidé ce dernier pour créer la première institution financière non bancaire enregistrée du pays [point D]. En 2001, le projet a été considérablement élargi pour cibler des populations vulnérables se situant juste en dessous du seuil de pauvreté, et augmenter le plafond des prêts accordés aux petites et moyennes entreprises [points E1, E2, et E3] , une tendance qui a été suivie par d'autres institutions, lesquelles ont commencé à offrir des produits financiers plus diversifiés [point F]. En 2006, le projet est devenu la première banque commerciale de Mongolie, et a mis en place un modèle d'activité socialement et environnementalement responsable au sein du secteur privé mongolien. (Télécharger l'étude de cas, Institutional Transformation: Story of XacBank of Mongolia .)	<ul style="list-style-type: none"> • Vision d'une responsabilité sociale • Autonomisation des femmes • Investissement dans les générations futures • Gouvernance d'entreprise responsable • Partenariat à petite échelle

Pays	Initiative	Description	Principaux déterminants
Scénario 2 (projet pilote niveau local → impact niveau méso → reproduction / changement dans les moyens d'existence → impact niveau méso (institutionnel) → programmation/politique niveau national)			
5. Bangladesh	Islami Bank Bangladesh Limited (IBBL)	<p>En 1995, <i>Islami Bank Bangladesh Limited</i>, une banque islamique du secteur privé, a lancé un modèle de développement rural (Rural Development Scheme (RDS)), au moyen d'un système islamique innovant de microfinancement. Le projet a été lancé à titre d'essai dans 3-4 agences bancaires pour répondre à la demande de Musulmans pauvres en zone rurale qui ne pouvaient pas prétendre au microfinancement conventionnel en raison de leurs croyances religieuses [point B]. En 1997, le gouvernement du Bangladesh a mis en place plusieurs politiques pour encourager le secteur privé, en particulier les institutions financières, à jouer un rôle moteur pour atténuer la pauvreté dans les zones rurales [points C1 et C2]. En 2005, le programme RDS avait été reproduit dans 101 agences, et bénéficiait à 217 425 personnes (dont 94% de femmes) dans 4 560 villages [points E1, E2, et E3]. En 2008, le gouvernement a émis la circulaire DOS No 01 qui appelait les banques et les institutions financières à offrir des services financiers appropriés, accompagnés de programmes de financement novateurs pour générer de nouveaux emplois, des résultats et des revenus pour les pauvres du Bangladesh [point A2], en suivant le modèle RDS ; aujourd'hui ce modèle est considéré comme l'un des principaux moyens de financement bancaire, ciblant en particulier les pauvres. Dernièrement, en 2012, le gouvernement du Bangladesh a annoncé qu'il créait un partenariat avec la Banque islamique de développement pour mettre en place une institution islamique de microfinance, en collaboration avec des institutions financières locales et internationales renommées [point A2]. (Télécharger l'étude de cas, Scaling Up Islamic Microfinance in Bangladesh through the Private Sector: Experience of Islami Bank Bangladesh Limited.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité à la demande et aux besoins culturels du marché • Environnement politique favorable • Espace institutionnel • Gestion spécifique et vision à plus grande échelle
Scénario 3 (projet pilote niveau local → reproduction / changement dans les moyens d'existence → impact niveau méso (institutionnel) → programmation/politique niveau national)			
6. Nepal	Rural Energy Development Programme (REDP)	<p>REDP a démarré en 1996 en tant qu'initiative pilote au niveau local [point B] et a été reproduit dans 10 districts en 1998 et 15 districts en 2000 [points E1, E2, et E3], par une approche communautaire décentralisée. Plusieurs politiques favorables mises en place en 2001 [point A2], ainsi que différents changements institutionnels apportés à l'organisme dirigeant [point F], ont facilité l'élargissement du modèle, qui a couvert 40 districts en 2007 et les 65 districts en 2012 [point A2]. Le programme a bénéficié à plus d'un million de personnes, et a permis d'accroître les revenus des ménages grâce à l'accès à l'électricité, à une baisse des dépenses énergétiques des ménages, ce qui leur a permis de consacrer davantage de ressources pour l'éducation. (Télécharger l'étude de cas, Scaling Up Decentralized Energy Services in Nepal.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement politique • Environnement politique favorable • Financement partagé • Espace institutionnel • Partenariats efficaces

Pays	Initiative	Description	Principaux déterminants
Scénario 3 (projet pilote niveau local → reproduction / changement dans les moyens d'existence → impact niveau méso (institutionnel) → programmation/politique niveau national)			
7. Chine	Agriculture Extension Special Task Force (AESTF)	Le programme AESTF a démarré en 1998 en tant qu'innovation locale lancée par la ville de Nanping [point B]. En 2002, les enseignements du programme AESTF ont été tirés et adaptés à plusieurs provinces avoisinantes [point E1] et en 2004, le Ministère des sciences et de la technologie et le Ministère du personnel ont conjointement émis une note d'orientation politique pour la campagne d'entreprenariat de AESTF [point F], en vertu de laquelle le programme a été reproduit dans 593 comtés de 24 provinces [point E2]. En 2006, le Ministère des sciences et de la technologie a collaboré avec d'autres ministères et des gouvernements provinciaux, pour promouvoir la mise en œuvre du programme AESTF à l'échelle nationale [point A2]. Cette initiative a été mise en œuvre dans 1640 comtés en 2008 et 1800 comtés en 2010 (soit 63 % de tous les comtés de Chine) [points E1, E2 et E3], et a bénéficié à plus de 60 % de la population rurale du pays, soit à 720 millions de personnes. En 2009, le revenu moyen des exploitants agricoles qui bénéficiaient des services du programme AESTF a augmenté de 67 % par rapport à leurs revenus 2006—soit une hausse de 24 % de plus que la moyenne nationale pour la même période. (Télécharger l'étude de cas, China Agriculture Extension Special Task Force.)	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement sur les priorités nationales de développement • Réactivité aux catalyseurs externes • Innovations dans les mesures d'incitation et partenariats gagnant-gagnant • Soutien politique multi-sectoriel coordonné aux niveaux national et local
8. Rwanda	Urwego Opportunity Bank	En 1997, l'ONG <i>World Relief</i> a lancé un programme de microcrédit [point B] au lendemain du génocide. C'est rapidement devenu l'institution de microfinancement prédominante au Rwanda, reconnue pour les services de qualité qu'elle offre aux communautés économiquement marginalisées, en particulier les femmes, qui constituaient 90 à 94 % de ses clients [points E1, E2, et E3]. En dépit de sa réputation et de son nom, elle s'est néanmoins battue pour répondre à la demande de services de microfinancement ; en réaction, le gouvernement du Rwanda a lancé une série de réformes pour renforcer ce secteur [point C2], et en 2004, <i>Urwego</i> a été officiellement reconnue comme une institution de microfinancement réglementée [point D]. En 2007, elle a fusionné avec une banque pour former l'actuelle banque <i>Urwego Opportunity</i> , la plus importante institution de microfinancement du pays [points E1, E2, E3 and F], et s'est récemment associée avec le PNUD/FENU et le gouvernement du Rwanda pour créer un secteur financier inclusif dans le pays [point A2]. (Télécharger l'étude de cas, <i>Building an Inclusive Financial System for Rural Communities in Rwanda: The Story of Urwego Opportunity Bank</i> , bientôt disponible www.tinyurl.com/undp-scaling-up-cases .)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation et amélioration permanente • Environnement politique favorable • Vision globale et partenariats

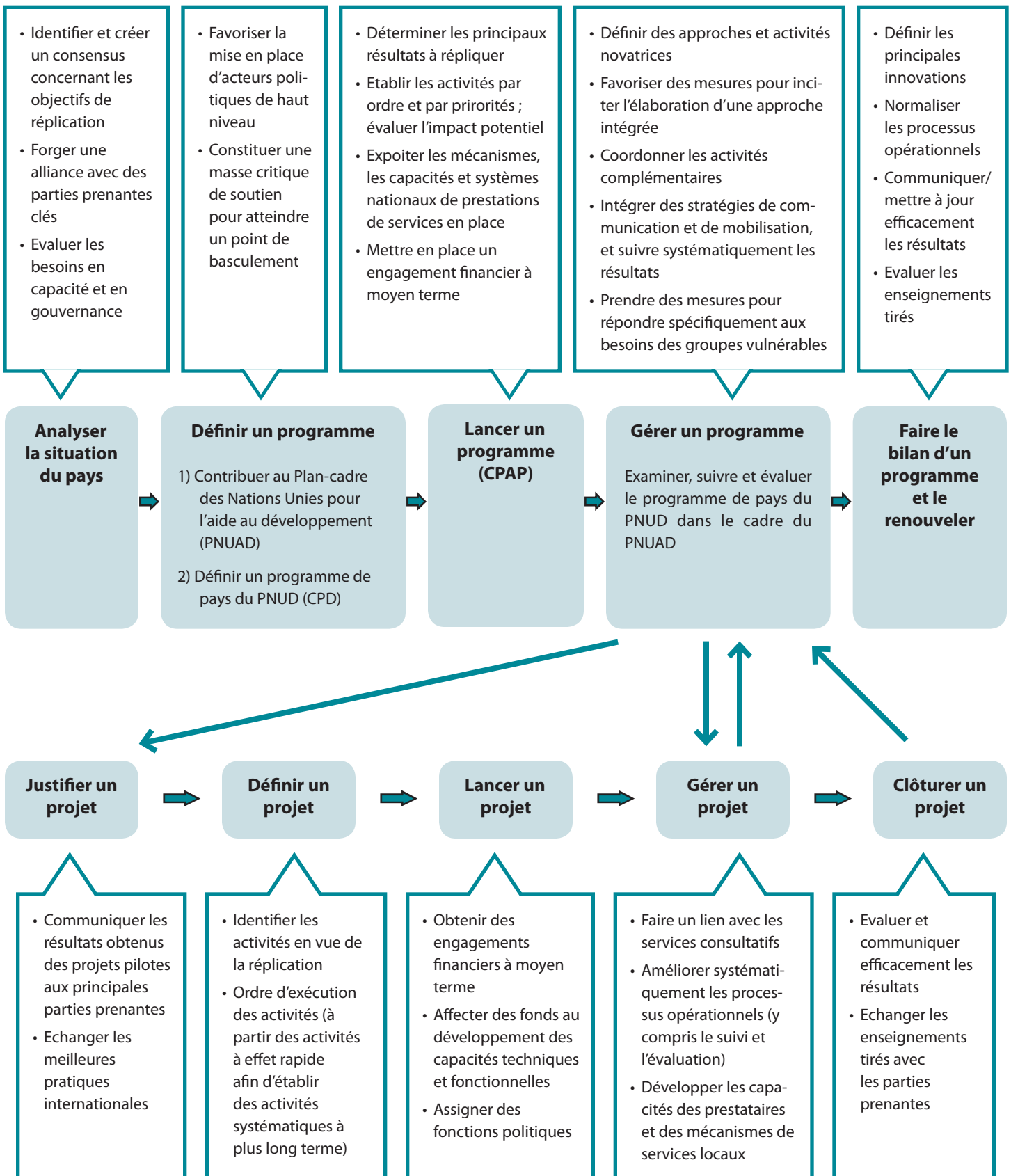
Annexe 3. Actions requises au niveau national pour la réplication plus grande échelle

Principaux défis et problèmes	Interventions et solutions proposées	Parties et partenaires responsables	Documentation et ressources
Niveau : Programmation stratégique du PNUD (CPD, CPAP), 5 ans			
<p>Volonté/engagement politique</p> <ul style="list-style-type: none"> Manque de prise en main des processus de réplication 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les activités à répliquer à plus grande échelle pour relever les défis urgents/prioritaires de développement (par exemple, chômage, dégradation de l'environnement, inégalité entre les sexes) Favoriser la mise en place d'un acteur politique de haut niveau pour défendre la cause Constituer une masse critique de 'porte-drapeau' pour atteindre un 'point de basculement' 	<ul style="list-style-type: none"> Coordonnateur résident(RC)/ Représentant résident(RR) Membres principaux équipe de pays des Nations Unies PNUD, Directeur de pays (CD)/ Directeur de pays adjoint (DCD) Représentant résident assistant (ARR)/responsables/ conseillers de programme Partenaires gouvernementaux 	<ul style="list-style-type: none"> Hartmann & Linn, 2008a GTZ, 2010 IFAD, 2010 Consolidated Reply, 2011
<p>Vision</p> <ul style="list-style-type: none"> Priorités/défis de développement ne sont pas suffisamment pris en considération 	<p>Comme ci-dessus, et</p> <ul style="list-style-type: none"> Voir les choses en grand- il faut systématiquement déterminer les objectifs de réplication à plus grande échelle et les principales parties prenantes Mettre en place des activités pour la gouvernance et le développement des capacités pendant la phase de réplication 	<p>Comme ci-dessus</p>	<ul style="list-style-type: none"> GTZ, 2010 Banque mondiale, 2009 Consolidated Reply, 2011
<p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> Réplication à plus grande échelle n'est pas rationnellement prévue dans les programmes ; Projets et priorités des donateurs en concurrence pour le financement 	<ul style="list-style-type: none"> Décider des activités pouvant et devant être répliquées à plus grande échelle à moyen terme Etablir les activités par ordre et priorités en conséquence Évaluer l'impact possible des activités de réplication sur les politiques et la législation nationales Exploiter les mécanismes en place et les programmes qui ont réussi jusqu'à présent Obtenir un engagement financier à moyen terme du gouvernement et des partenaires de développement Mettre en place des mesures d'incitation dans les programmes pour exploiter les capacités et les systèmes nationaux et locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Coordonnateur résident(RC)/ Représentant résident(RR) Membres principaux équipe de pays des Nations Unies PNUD, Directeur de pays (CD)/ Directeur de pays adjoint (DCD) Représentant résident assistant (ARR)/responsables/ conseillers de programme Partenaires gouvernementaux Partenaires de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Banque mondiale, 2009 Hartmann & Linn, 2008a GTZ, 2010 IFAD, 2010 Consolidated Reply, 2011
<p>Coordination</p> <ul style="list-style-type: none"> Fragmentation : multiplication d'activités et d'initiatives isolées s'attachant aux mêmes problèmes ou mises en oeuvre sur les mêmes territoires/ciblant les mêmes bureaux gouvernementaux ou communautés 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les activités qui ont un effet « multiplicateur » et qui profitent à plusieurs secteurs (par exemple, santé, éducation, agriculture, environnement) et regrouper plusieurs acteurs Favoriser explicitement les mesures d'incitation pour mettre en place une approche intégrée de la réplication Coordonner les activités complémentaires entre les donateurs et les partenaires pour éviter les doublons et le gaspillage de ressources 	<p>Comme ci-dessus</p>	<ul style="list-style-type: none"> Banque mondiale, 2009 Hartmann & Linn, 2008a GTZ, 2010 IFAD, 2010 Consolidated Reply, 2011

Principaux défis et problèmes	Interventions et solutions proposées	Parties et partenaires responsables	Documentation et ressources
Niveau : Programmes thématiques du PNUD, 3-5 ans			
<p>Connaissances et suivi et évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultats positifs des projets pilotes et possibilités de réplification à plus grande échelle ne sont pas convenablement communiqués au grand public ou absence de point sur la situation ; • Systèmes de suivi et d'évaluation ne saisissent pas de résultats qualitatifs et quantitatifs, ni les retombées potentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Recourir aux médias pour communiquer efficacement les résultats des projets pilotes et pour plaider en faveur de la réplification à plus grande échelle • Intégrer une stratégie de communication dans les programmes • Faire fond sur les systèmes de suivi et d'évaluation nationaux et locaux en place pour saisir efficacement les résultats, en particulier dans le domaine qualitatif, et les changements profonds possibles (comme les changements de comportement, les mécanismes d'incitation, etc) • Constituer une masse critique de 'porte-drapeau' pour atteindre un 'point de basculement', composée de responsables gouvernementaux, d'universitaires, de la société civile, de chefs religieux • Communiquer les résultats/mises à jour avec précision et de façon structurée 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD, Directeur de pays (CD)/ Directeur de pays adjoint (DCD) • Représentant résident assistant (ARR)/responsables/ conseillers de programme • Responsables de projets • Responsables de la communication, du suivi et de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • WRI, 2009 • Banque mondiale, 2009 • GTZ, 2010 • Consolidated Reply, 2011
<p>Mise en oeuvre des programmes et viabilité des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considérations structurelles et fonctionnelles insuffisantes pour assurer le succès de la phase de réplification à plus grande échelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les innovations majeures (technologie, prestations de services, etc.) pour la phase de réplification à plus grande échelle • Garantir le déroulement des activités dans le bon ordre et l'exploitation progressive des éléments qui ont réussi et des résultats • Normaliser les étapes du processus de réplification à plus grande échelle • Evaluer les ressources financières et humaines, et les capacités nécessaires à la phase de réplification • Intégrer des investissements dans les moyens clés visant à la réplification (par exemple, accès à l'énergie, transports/ routes et compétences/capacités, dispositifs institutionnels) • Exploiter les ressources humaines nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD, Directeur de pays (CD)/ Directeur de pays adjoint (DCD) • Représentant résident assistant (ARR)/responsables/ conseillers de programme • Responsables de projets 	<ul style="list-style-type: none"> • WRI, 2009 • Banque mondiale, 2009 • IFAD, 2010 • Consolidated Reply, 2011
<p>Relations entre les niveaux national et local</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultats positifs obtenus au niveau local n'éclairent pas les politiques et/ou le dialogue législatif au niveau national 	<p>Voir la partie mise en oeuvre des projets, et</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les résultats des projets pilotes locaux aux principaux homologues et/ou acteurs politiques au niveau national 	<p>Comme ci-dessus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidated Reply, 2011

Principaux défis et problèmes	Interventions et solutions proposées	Parties et partenaires responsables	Documentation et ressources
Niveau : projets du PNUD, 1-5 ans			
Conception	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les activités pouvant ou devant être répliquées à plus grande échelle sur la base de l'analyse de l'économie politique, et celles qu'il ne faut pas répliquer (il y a un intérêt et des possibilités de projets dits de 'vitrine') • Ordre des activités — définir les activités à 'effet rapide' en vue d'inciter un engagement politique, et faire fond sur les activités systématiques, à plus long terme qui peuvent générer des changements structurels/politiques 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD, Directeur de pays (CD)/ Directeur de pays adjoint (DCD) • Représentant résident assistant (ARR)/responsables/ conseillers de programme • Responsables de projets • Responsables d'opérations 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidated Reply, 2011
Exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un lien entre les services consultatifs et la mise en œuvre des projets • Garantir un moyen de faire progressivement fond sur les résultats positifs • Appuyer et préconiser des accords de partenariats public-privé, des partenariats avec la société civile et les communautés pour la prestation de services • Créer les capacités essentielles au sein des agents locaux de prestations de services pour garantir des résultats durables 	<ul style="list-style-type: none"> • PNUD, Directeur de pays (CD)/ Directeur de pays adjoint (DCD) • Représentant résident assistant (ARR)/responsables/ conseillers de programme • Responsables de projets • Responsables d'opérations 	<ul style="list-style-type: none"> • GTZ, 2010 • Consolidated Reply, 2011
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Eviter le financement à court terme/ d'entreprendre des projets de prédilection pour les donateurs • Garantir un engagement financier à moyen terme de la part des donateurs et/ou du gouvernement 	Comme ci-dessus, et <ul style="list-style-type: none"> • Responsables de projets • Responsables d'opérations 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidated Reply, 2011
Capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer des investissements pour développer les compétences et capacités des partenaires nationaux, et pas uniquement celles du personnel du Groupe de la gestion des projets (PMU) 	Comme ci-dessus	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidated Reply, 2011

Annexe 4. Points d'entrée pour appuyer la réplication à plus grande échelle — cycle de programmation du PNUD



Annexe 5. Services d'appui possibles fournis par le Siège et les centres de services régionaux du PNUD pour les processus de réplication à plus grande échelle

	Centre régional de services du PNUD	Siège du PNUD (Bureaux, BDP, OSG, Evaluation)
Général	<ul style="list-style-type: none"> Gérer des services consultatifs liés aux processus de réplication à plus grande échelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des orientations générales sur les efforts de réplication (par exemple, en actualisant la note d'orientation relative à la réplication, en dégageant les enseignements tirés des efforts de réplication menés par des institutions externes et internes, etc). Suivre les résultats positifs et les effets transformateurs de la réplication à plus grande échelle par le biais des rapports annuels axés sur les résultats, des rapports à mi-parcours, d'évaluations de programmes, etc. Intégrer une liste de pointage pour mettre en évidence les efforts de réplication dans les formulaires de rapports annuels axés sur les résultats. Fournir un appui aux services consultatifs régionaux pour la réplication.
Formulation des CPAP Programmes/ Projets conjoints	<ul style="list-style-type: none"> Identifier des points d'entrée pour les processus de réplication à plus grande échelle, comprenant une analyse des principaux moteurs et déterminants institutionnels, politiques et d'exécution de projets. Appuyer la mise au point d'un calendrier pour la réplication, comprenant les principaux produits et les résultats. Appuyer l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation de la réplication. Aider l'équipe de pays à identifier et à rallier des partenaires et parties prenantes clés. Faciliter l'élaboration d'une stratégie de 'sortie' pour transférer la mise en œuvre au niveau national. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les points d'entrée pour les processus de réplication à plus grande échelle, comprenant une analyse des principaux moteurs et déterminants institutionnels, politiques et d'exécution de projets. Appuyer la mise au point d'un calendrier pour la réplication, comprenant les principaux produits et les résultats. Appuyer l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation de la réplication. Contribuer à identifier et à rallier des partenaires et parties prenantes clés.
Mise en œuvre des CPAP / Programmes/ Projets	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer le recensement des enseignements tirés sur le terrain à mesure que se déroule le programme, ainsi que leur formulation sous forme de déclarations politiques/appui politique. Appuyer le renforcement des processus opérationnels lors des phases de mise en œuvre, y compris le développement des capacités des partenaires/agents d'exécution aux niveaux national et local. Appuyer le renforcement du suivi et de l'évaluation. Appuyer l'établissement de rapports de fin d'année et de rapports à mi-parcours/processus d'évaluation. Faciliter l'identification d'experts et d'échanges Sud-Sud en vue d'une mise en œuvre plus efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer le recensement des enseignements tirés sur le terrain à mesure que se déroule le programme, ainsi que leur formulation sous forme de déclarations politiques/appui politique. Appuyer le renforcement des processus opérationnels lors des phases de mise en œuvre. Appuyer le renforcement du suivi et de l'évaluation. Appuyer l'établissement de rapports de fin d'année et de rapports à mi-parcours/processus d'évaluation.

	Centre régional de services du PNUD	Siège du PNUD (Bureaux, BDP, OSG, Evaluation)
<i>Phases finales des CPAP / Programmes / Projets</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'évaluation finale. • Dégager les principaux impacts et enseignements tirés pour éclairer la prochaine phase d'élaboration de programme/stratégie de développement. • Le cas échéant, appuyer des processus de 'sortie' pour transférer la mise en œuvre aux partenaires nationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'évaluation finale. • Dégager les principaux impacts et enseignements tirés pour éclairer la prochaine phase d'élaboration de programme/stratégie de développement.
<i>Elaboration des CPAP / Programmes conjoints</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des points d'entrée pour les processus de réplication à plus grande échelle, comprenant une analyse des principaux moteurs et déterminants institutionnels, politiques et d'exécution de projets. • Appuyer la mise au point d'un calendrier pour la réplication, comprenant les principaux produits et les résultats. • Appuyer l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation de la réplication. • Contribuer à identifier et à rallier des partenaires et parties prenantes clés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'analyse de l'économie politique en vue d'établir les possibilités de réplication à plus grande échelle et la valeur ajoutée comparative de l'engagement du PNUD/équipe de pays des Nations Unies. • Analyser les interventions qui ont réussi et les meilleures pratiques internationales en matière de réplication et les possibilités de les appliquer dans un contexte de développement donné. • Appuyer un vaste processus de consultations en vue de regrouper les 'porte-drapeaux'. • Fournir des services consultatifs intégrés, sur la base de l'expertise d'institutions des Nations Unies (FENU, UNICEF, FNUAP, ONU-Femmes, etc). • Contribuer à analyser les risques dans le cadre de la réplication à plus grande échelle.

Annexe 6. Etablir un système de suivi et d'évaluation : exemple de liste de pointage visant à répliquer à plus grande échelle les programmes

Cycle du programme	Liste de Pointage de Bade Pour le Suivi et L'Évaluation
Définition <i>(buts et objectifs)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recenser les populations bénéficiaires et les localités cibles. <input type="checkbox"/> Déterminer si d'éventuelles études initiales (comme des enquêtes sur les ménages) ont déjà été conduites au sein des populations et localités cibles pour identifier les besoins de la population cible. <input type="checkbox"/> Conduire une étude préliminaire rapide dans le domaine de la réplification à plus grande échelle (par exemple, étude concernant l'accès, l'utilisation de services par des groupes cibles, données liées aux OMD, analyse de l'économie politique, contexte culturel, etc). <input type="checkbox"/> Examiner les données et les résultats des projets pilotes, le cas échéant.
Lancement	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recouper les données par rapport à celles provenant des statistiques nationales/régionales, d'organismes de suivi et des partenaires de développement, et conduire une enquête initiale si nécessaire (déterminer les moyens efficaces et efficaces de collecter rigoureusement des données, et conduire l'étude initiale conjointement avec les principaux partenaires concernés). <input type="checkbox"/> Fixer des objectifs et des résultats trimestriels, semestriels, annuels, à mi-parcours et finaux, sur la base des principes couplage résultats — ressources (RRF). <input type="checkbox"/> Déterminer les partenariats possibles et établir un partenariat avec un organisme national/local qui assurera le suivi des résultats programmatiques. <input type="checkbox"/> Mettre en place un point focal pour le suivi et l'évaluation, disposant des capacités et des ressources suffisantes pour s'acquitter convenablement de ses fonctions (le processus de suivi et d'évaluation ne devrait pas être pensé après-coup mais faire partie intégrante du processus de planification). <input type="checkbox"/> Établir un mécanisme garantissant que les données dégagées de l'étude initiale et de l'ensemble de la mise en oeuvre du programme seront intégrées dans les systèmes de suivi et de statistiques aux niveaux local et national. <input type="checkbox"/> Mettre au point un ensemble d'indicateurs de suivi, comprenant des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et supplémentifs (voir notes de bas de page ci-dessous).
Mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Présenter/actualiser régulièrement les données collectées aux organes partenaires locaux et nationaux, aux communautés/bénéficiaires et aux partenaires. <input type="checkbox"/> Mettre en place et appliquer des stratégies de communication ciblées pour mettre régulièrement en relief les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des projets, par l'intermédiaire des médias aux niveaux national et local. <input type="checkbox"/> Veiller à ce que des visites de suivi soient effectuées par les « porte-drapeaux » de la réplification à plus grande échelle et par les principaux partenaires aux niveaux national et local. <input type="checkbox"/> Ajuster les cadres de suivi et d'évaluation si nécessaire, sur la base de facteurs internes et externes.
Clôture/ renouvellement	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Collecter et diffuser l'analyse des données finales : veiller à ce que les données collectées indiquent les effets directs et les retombées (par exemple, si le programme a été répliqué à plus grande échelle dans le domaine de l'emploi et du développement d'entreprises pour les jeunes, analyser comment cela s'est éventuellement répercuté sur les résultats sanitaires et éducatifs pour les familles bénéficiant directement de l'initiative de réplification). <input type="checkbox"/> Suivre les résultats pendant quelques années après la clôture/sortie du projet pour enregistrer tout effet intangible et changement perçu par les populations (par exemple, un changement d'attitude et de comportement, constitution d'un capital social et humain, etc).

Pour faire une analyse complète des moyens de renforcer le suivi et l'évaluation, y compris des recommandations sur les outils, les méthodes et les exemples d'indicateurs, veuillez consulter *Monitoring for Scaling Up Local Development*, un document mis au point dans le cadre d'un projet mené par des étudiants de la NYU's Robert F. Wagner Graduate School of Public Service en partenariat avec le PNUD, disponible à *Local Governance and Local Development Teamworks space* (<https://undp.unteamworks.org/file/261116/download/282240>).

Annexe 7. Rapport annuel axé sur les résultats et rapport à mi-parcours/ final : exemple de liste de pointage pour répliquer à plus grande échelle les programmes

Cycle du programme (cycle de 5 ans)	Exemple de compte-rendu des résultats
<p>Années 1-2 (lancement du programme et début de la mise en œuvre)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Répertorier les interventions spécifiques et modulables mises au point pour relever un défi prioritaire ou donner suite à une possibilité de développement national, sur la base des résultats positifs du projet pilote, des meilleures pratiques internationales et des innovations technologiques. <input type="checkbox"/> Décrire tout système d'appui au conseil consultatif de haut niveau mis en place pour rendre compte des résultats locaux aux organes et organismes nationaux. <input type="checkbox"/> Lister/recenser les mécanismes de partenariat participatif mis en place pour établir un lien entre les organes locaux et nationaux, comprenant la société civile, le secteur privé et le monde universitaire. <input type="checkbox"/> Décrire les systèmes efficaces de communication, de suivi et d'évaluation mis en place pour suivre périodiquement les résultats et en rendre compte. <input type="checkbox"/> Exposer l'engagement politique et financier spécifiquement pris (niveau de l'engagement financier, type d'appui politique obtenu). <input type="checkbox"/> Répertorier les évaluations conduites en matière de capacités (à la fois techniques et fonctionnelles) et de gouvernance, et les principaux résultats dégagés de ces évaluations. <input type="checkbox"/> Lister les défis et les risques qui pourraient éventuellement faire obstacle à l'initiative de réplification.
<p>Années 2-4 (mise en œuvre du programme, réalisation des principaux résultats, premiers enseignements tirés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Répertorier les résultats concrets réalisés par le programme, tant qualitatifs que quantitatifs. <input type="checkbox"/> Décrire de quelle façon les résultats de développement (extrants) sont exploités/servent de base à la réplification à plus grande échelle progressive chaque année du programme. <input type="checkbox"/> Lister les principaux investissements dans les capacités qui ont renforcé les capacités d'institutions nationales et locales et des prestataires de services. <input type="checkbox"/> Exposer les résultats positifs obtenus par la mise en place de mécanismes de coordination pour améliorer l'efficacité du programme (y compris les mesures contribuant à éliminer les doubles emplois et les efforts fragmentés sur le terrain). <input type="checkbox"/> Recenser toute amélioration dans le renforcement des liens entre les niveaux local et national, notamment pour traduire les résultats sur le terrain en des déclarations politiques/conseils politiques clairement communiqués. <input type="checkbox"/> Décrire toute mesure ayant entraîné/susceptible d'avoir entraîné des changements ou un appui institutionnels et politiques importants, par exemple, des changements dans la législation nationale, mesures qui démontrent un engagement financier et politique du gouvernement, changements dans les fonctions/dispositifs institutionnels, formulation d'une politique/législation nationale.
<p>Année 5 (phase finale de la mise en œuvre, enseignements tirés définitifs et inventaire des résultats)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Résultats programmatiques finaux, tant qualitatifs que quantitatifs, tangibles qu'intangibles (changement dans le capital social, changement de comportement/d'attitude et dans la participation des communautés). <input type="checkbox"/> Exposer tout changement profond intervenu concrètement au niveau politique/institutionnel, par exemple, nouvelles politiques, nouveaux textes législatifs, politiques inclusives, intégration de technologies novatrices, amélioration des processus opérationnels et recours à des systèmes nationaux/locaux, meilleure coordination, etc. <input type="checkbox"/> Exposer tout changement profond intervenu concrètement dans les moyens d'existence, par exemple, dans les droits fonciers des pauvres, des groupes vulnérables et des femmes, mise en place d'un capital politique et social, création d'emplois décents, meilleure gestion des ressources naturelles par les communautés, autonomisation des groupes vulnérables, accès élargi aux services de base culturellement acceptables par les groupes minoritaires, etc. <input type="checkbox"/> Décrire les principaux enseignements tirés, dont les principaux défis et erreurs. <input type="checkbox"/> Exposer tout mécanisme de transfert pour faire perdurer les mesures dans le cas où le programme devrait être définitivement clôturé par le PNUD/l'équipe de pays des Nations Unies. <input type="checkbox"/> Décrire les mesures spécifiquement prises pour renouveler et améliorer le programme, dans le cas où il devrait se poursuivre avec l'appui du PNUD/l'équipe de pays de Nations Unies.

- Barreiro, V., Hussels, M., et Richards, B., eds., 2009, "On the Frontiers of Finance: Scaling Up Investment in Sustainable Small and Medium Enterprises in Developing Countries," World Resources Institute, http://pdf.wri.org/frontiers_of_finance.pdf.
- Barth, J., Prabha, A., et Swagel, P., 2012, "Just How Big Is the Too Big to Fail Problem?" www.tinyurl.com/cfyx5nb.
- Biswanger-Mkhize, H., de Regt J., et Spector, S., 2009, "Scaling Up and Local Community Driven Development (LCDD)," World Bank, www.tinyurl.com/bulrduv.
- CGIAR—NGO Committee and the Global Forum for Agricultural Research, 2001, "Going to Scale: Can We Bring More Benefits to More People More Quickly?" www.tinyurl.com/yka6d5a.
- Chandy, L. et Linn, J., 2011, "Taking Development Activities to Scale in Fragile and Low Capacity Environments," Global Working Paper No. 41, Brookings, www.tinyurl.com/bset7bv.
- Cooley, L. et Kohl, R., 2006, "Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners," Washington, DC: Management Systems International, www.tinyurl.com/bwlsmxh.
- Correa-Diaz, G., 2011, "Assessment of Selected Local Development Projects in Eastern Europe and CIS," UNDP, Bratislava Regional Centre.
- Dees, J., 2010, "Creating Large-Scale Change: Not 'Can' But 'How,' What Matters," McKinsey & Company, www.tinyurl.com/yddd6d6.
- "Delivering As One: Report of the Secretary-General's High-Level Panel," November 2006, www.tinyurl.com/yljba2k.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 2010, "Scaling up in Development Cooperation: Practical Guidelines," www.tinyurl.com/c6263pd.
- Hartmann, A., et Linn, J., 2008a, "Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice," Wolfensohn Center for Development, Working Paper No. 5, www.tinyurl.com/c7yzto8.
- Hartmann, A., et Linn, A., 2008b, "Scaling Up Through Aid—The Real Challenge," Policy Brief 2008-03, The Brookings Institution, www.tinyurl.com/carxoyp.
- Hartmann, A., et Linn, J., 2007, "Scaling Up: A Path to Effective Development," 2020 Focus Brief on the World's Poor and Hungry People, IFPRI, www.tinyurl.com/bsp9k8u.
- "Joint Programme on Youth, Employment and Migration: A One-Stop Service Centers for Youth Employment (MDGF-1938-): Factsheet," 2010, www.tinyurl.com/cn8qnv8.
- Linn, J., ed, 2012, "Scaling Up in Agriculture," Rural Development and Nutrition, IFPRI, www.tinyurl.com/d54ottr.
- Linn, J., 2011a, "It's Time to Scale Up Success in Development," Meinungsforum Entwicklungspolitik, No. 7 KfW Entwicklungsbank (KfW-Development Research), www.tinyurl.com/csuczal.
- Linn, J., 2011b, "Scaling Up with Aid: The Institutional Dimension," H. Kharas, K. Makino et W. Jung, eds., *Catalyzing Development: A New Vision for Aid*, Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Linn, J., Hartmann, A., Kharas, H., Kohl, R. et Massler, B., 2010, "Scaling Up the Fight Against Rural Poverty: An Institutional Review of IFAD's Approach," Brookings Global Economy and Development Working Paper 43, www.tinyurl.com/c2tuvo3.
- Menter, H., Kaaria, S., Johnson, N., et Ashby, J., 2004, "Scaling up" in *Scaling Up and Out: Achieving Widespread Impact through Agricultural Research*, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) Publication No. 340, www.tinyurl.com/36bqm2b.
- Moreno-Dodson, B, ed, 2005, *Reducing Poverty on a Global Scale*, Washington, DC: World Bank.
- Narayan, D. et Glinskaya, E., eds, 2006, *Ending Poverty in South Asia: Ideas That Work*, World Bank.
- Pachico, D. et Fujisaka, S., eds, 2004, *Scaling Up and Out: Achieving Widespread Impact through Agricultural Research*, International Center for Tropical Agriculture.
- "Stories from the Delivering as One Pilot Countries," Juin 2010, www.undg.org/docs/11313/DaO_Stories_Compilation.pdf.
- UNCDF, 2006, "Delivering the Goods: Building Local Government Capacity to Achieve the Millennium Development Goals; A Practitioner's Guide from UNCDF Experience in Least Developed Countries," New York.
- UNDP, 2011a, "Supporting Transformational Change: Country Case Studies," www.tinyurl.com/8woh8xc.
- UNDP, 2011b, "Case Studies of Sustained and Successful Development Cooperation: Supporting Transformational Change," www.tinyurl.com/bvuqfku.

- UNDP, 2010a, "Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening Local Governance," New York, www.tinyurl.com/c6am5tf.
- UNDP, 2010b, "Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening National Capacities," New York, www.tinyurl.com/bs5kp73.
- UNDP, 2010c, "Unlocking Progress: MDG Acceleration on the Road to 2015," www.tinyurl.com/bsurb9f.
- UNDP, 2010d, "MDG Acceleration Framework," www.tinyurl.com/cd79o7r.
- UNDP, 2010e, "Scaling Up Integrated Local Development Innovations: A Global Partnership Proposal," www.tinyurl.com/ctzcrxl.
- UNICEF, "Narrowing the Gaps to Meet the Goals," 7 Sept. 2010.
- Uvin, P., 1995, "Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up," *World Development*, Vol. 23, No. 6, www.tinyurl.com/c6dr45x.
- Uvin, P., et Miller, D., 1996, "Paths to Scaling-up: Alternative Strategies for Local Nongovernmental Organizations," *Human Organization*, Vol. 55, No. 3, www.tinyurl.com/bsulsol.
- Uvin., P., Jain, P., Brown, D., 2000, "Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up", *World Development*, Vol. 28, No. 8, www.tinyurl.com/dy62x85.
- World Bank, 2003, "Scaling Up the Impact of Good Practices in Rural Development: A working paper to support implementation of the World Bank Rural Development Strategy," Report 26031, www.tinyurl.com/cprlx77.

Pour obtenir d'autres informations : www.undp.org/poverty, poverty.reduction@undp.org

Programme des Nations Unies pour le développement

One United Nations Plaza • New York, NY 10017 Etats-Unis