

## Éléments moteurs

- o **Idées et modèles** : nécessité d'une idée ou d'un modèle qui fonctionne à petite échelle. Cela peut être issu de la recherche ou de la pratique.
- o **Vision et leadership** : nécessité d'une vision pour reconnaître que la réplication à plus grande échelle d'une idée est nécessaire, souhaitable et faisable. Des chefs de file ou 'porte-drapeaux' visionnaires sont généralement à l'origine du processus d'intensification.
- o **Catalyseurs externes** : des crises politique et économique ou des pressions de la part d'acteurs externes (donateurs, UE, ONG, etc.) peuvent motiver le processus de réplication.
- o **Mesures d'incitation et responsabilisation** : des mesures d'incitation sont essentielles pour orienter le comportement des acteurs et des institutions vers la réplication à plus grande échelle. Il s'agit, entre autres, de récompenses, de processus concurrentiel et de pression exercée au travers du processus politique, des examens par les pairs et autres évaluations. Un suivi et une évaluation à la lumière des objectifs, des critères de référence et des indicateurs de performance sont essentiels pour établir des mesures d'incitation et la responsabilisation.

## Espaces

- o **Espace financier** : il faut mobiliser des ressources financières et/ou adapter les coûts aux espaces financiers en place.
- o **Ressources naturelles/espace environnemental** : il faut envisager l'impact de l'intervention sur les ressources naturelles et l'environnement, atténuer les effets néfastes et promouvoir les effets positifs.
- o **Espace politique** : le cadre politique (et juridique) doit permettre l'intensification ou être adapté à son appui.
- o **Capacités du personnel institutionnel/organisationnel** : il faut créer les capacités institutionnelles et organisationnelles pour mettre en œuvre le processus de réplication.
- o **Espace politique** : il faut appuyer les parties prenantes importantes, tant celles concernées par l'appui que par les interventions elles-mêmes, au moyen d'actions de proximité et de garanties adaptées pour assurer l'appui politique nécessaire à l'intervention de réplication.
- o **Espace culturel** : il faut définir les obstacles culturels possibles ou des mécanismes d'appui, ainsi que l'intervention qui permettra la réplication à plus grande échelle dans un environnement culturel diversifié.
- o **Espace partenariat** : il faut mobiliser les partenaires et associer leurs efforts de réplication.
- o **Espace apprentissage** : il faut exploiter les connaissances sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en matière de réplication, au moyen du suivi et de l'évaluation, du partage des connaissances et de la formation.



Photo: Prakash Hatvalne/PNUD Inde

faire en sorte que celle-ci devienne le « porte-drapeau » du changement pour la réplication à plus grande échelle.

## Références :

- GTZ, (2010). Scaling up in Development Cooperation: Practical Guidelines, disponible sur [www.tinyurl.com/c6263pd](http://www.tinyurl.com/c6263pd).
- Hartmann, A., and Linn, J., (2008a). "Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice." Wolfensohn Center Working Paper No. 5. Brookings.
- Hartmann, A., and Linn, J., (2008b). "Scaling Up Through Aid: The Real Challenge." Global Views, No. 7, Brookings.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD)/Brookings Institute, (2011). Framing questions for scaling-up, Rome: IFAD.
- Linn, J., Hartmann, A., Kharas, H., Kohl, R. and Massler, B., (2010). Scaling Up the Fight Against Rural Poverty: An Institutional Review of IFAD's Approach. Washington, D.C.: Brookings Global Economy and Development Working Paper 43. October, (For the International Fund for Agricultural Development).
- UNDP, (2010a). Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening Local Governance, New York.
- UNDP, (2010b). Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening National Capacities, New York.
- UNDP, (2011a). Scaling-up Local Innovations Case Study, New York, disponible sur [www.tinyurl.com/8woh8xc](http://www.tinyurl.com/8woh8xc).
- UNDP, (2011b). Supporting Transformational Change: Case Studies of Sustained and Successful Development Cooperation, New York, disponible sur [www.tinyurl.com/9ptyz5e](http://www.tinyurl.com/9ptyz5e).

30 Septembre 2012

Programme des Nations Unies pour le développement  
One United Nations Plaza • New York, NY 10017 Etats-Unis

Pour plus d'informations veuillez visiter la page web [www.tinyurl.com/pr-partlocdev/](http://www.tinyurl.com/pr-partlocdev/) et rejoindre les espaces Teamworks sur la gouvernance locale et le développement local sur [undp.unteamworks.org/node/16872](http://undp.unteamworks.org/node/16872).

Photo de couverture: Albert Gonzalez Farran/ONU Soudan.

Programme des Nations Unies pour le développement

## Questions liées à la réplication à plus grande échelle dans le cadre de la conception de programmes



Répliquer à plus grande échelle des innovations  
pour un changement transformationnelle



La réplication à plus grande échelle des innovations de développement visant à des changements transformateurs a pour fonction d'accroître l'efficacité du développement. Selon plusieurs évaluations, le PNUD et les partenaires de développement doivent appuyer la réplication à plus grande échelle des initiatives pilotes qui ont réussi, afin d'obtenir des résultats de développement efficaces, efficaces et durables. **De quelle manière les programmes de pays du PNUD peuvent-ils promouvoir systématiquement la réplication à plus grande échelle ?** Cette note de discussion propose aux bureaux de pays du PNUD plusieurs thèmes essentiels de réflexion et des moyens de mettre au point une vision et une stratégie de réplication à plus grande échelle, dans le cadre de la conception des programmes. Il est également conseillé de revoir ces thèmes essentiels pendant les phases de mise en œuvre et d'achèvement, afin d'orienter le processus de changement. La série de questions présentées ici est valable pour tous les programmes du PNUD, quel que soit le secteur couvert. De fait, la réplication à plus grande échelle requiert généralement un effort conjoint multisectoriel.

## Question 1 : Qu'est-ce que la réplication à plus grande échelle ?

Il se peut que les parties prenantes appliquent différents concepts de la réplication à plus grande échelle et s'attachent à des aspects différents ; néanmoins, pour garantir l'efficacité de la collaboration dans le cadre d'un programme conjoint, il faut établir une interprétation commune des concepts et des questions liées à la réplication à plus grande échelle. Plus important encore, il faut s'assurer d'une adhésion nationale au concept et à la vision de la réplication, depuis le début de la conception du programme.

**Pour le PNUD, la réplication à plus grande échelle consiste à assurer la couverture, l'impact et la durabilité des innovations de développement. Ce processus implique non seulement d'élargir les projets qui ont réussi à une plus grande échelle, mais également de renforcer les capacités nationales, et d'améliorer les politiques mondiales, nationales et locales.**

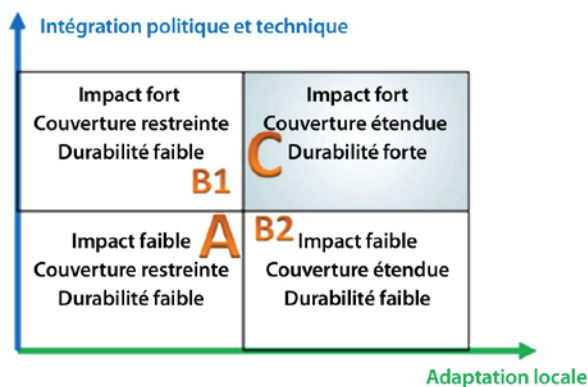
## Question 2: Quelle est la vision et l'échelle escomptée ?

Il importe de définir dès le départ la vision de la réplication à plus grande échelle : quels sont les changements visés en matière de développement et à quelle échelle ? Les résultats de la réplication comprennent les dimensions suivantes : *sociale* (inclusion sociale) ; *physique* (couverture à grande échelle) ; *fonctionnelle* (effet multiplicateur) ; *politique* (engagement politique et budgétaire), et *conceptuelle* (changement des mentalités et des relations de pouvoir).

## Question 3: Quelle est la situation actuelle en ce qui concerne la couverture, l'impact et la durabilité ?

Le graphique des résultats/situations en matière de réplication à plus grande échelle<sup>1</sup> montre l'importance de l'adaptation locale et de l'intégration politique et technique. Seules les solutions de développement qui sont politiquement et techniquement très bien intégrées et localement bien adaptées généreront très

Situations liées à l'intensification



1 PNUD, 2011. Intensifier les innovations locales – Etude de cas : *China Agriculture Extension Special Task Force (AESTF)*, PNUD, New York.

probablement un impact, une couverture et une durabilité importants ; ce phénomène est présenté en haut à droite du graphique, comme la meilleure situation en matière de réplication à plus grande échelle (Situation C: HWS). Les trois autres parties présentent des situations où une dimension seulement voire aucune des trois dimensions de la réplication n'a été obtenue.

En fonction du résultat produit dans le graphique par les solutions actuellement disponibles, on peut définir des résultats intermédiaires et des axes stratégiques du programme escompté.

## Question 4: Quelles sont les interventions programmatiques nécessaires pour la réplication à plus grande échelle ?

Selon la vision établie et l'analyse de situation, on peut définir des interventions programmatiques appropriées pour appuyer le passage de la situation actuelle à un scénario où les résultats sont portés à plus grande échelle. Concrètement, les interventions pour la réplication à plus grande échelle peuvent porter sur les éléments suivants :

- **De A à B1** : Renforcer les partenariats et l'appui multi-pratiques en vue d'appliquer une approche intersectorielle, d'une intégration technique des interventions et d'un dialogue politique ;
- **De B1 à C** : Compenser les faiblesses en ce qui concerne les processus opérationnels et les capacités institutionnelles nécessaires pour dépasser la phase pilote et de démonstration des projets, vers une adaptation et mise en œuvre à plus grande échelle des programmes ;
- **De A1 à B2** : Appuyer le transfert des connaissances, de développement des capacités, la mobilisation et l'activisme au niveau local, et ne pas se contenter d'adopter une approche descendante qui « finira par atteindre » les communautés ;
- **De B2 à C** : Créer des connaissances et un élan politique pour éclairer les réformes politiques et législatives qui permettront la mise en place d'environnements favorables.

## Question 5: Comment recenser les éléments moteurs et ouvrir des espaces pour la réplication à plus grande échelle ?

Le cadre de Hartmann and Linn (2008)<sup>2</sup> propose une liste de pointage qui servira aux concepteurs de programmes pour examiner la façon dont recenser les éléments moteurs et ouvrir les espaces les plus pertinents pour la réplication à plus grande échelle. Ce cadre se compose de quatre éléments moteurs et huit espaces, comme expliqué dans le tableau ci-dessous. Les éléments moteurs sont des forces qui motivent le processus de

2 A. Hartmann and J. Linn. 2008a. "Scaling Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice." *Wolfensohn Center Working Paper No. 5*. Brookings.  
A. Hartmann and J. Linn. 2008b. "Scaling Up Through Aid: The Real Challenge." *Global Views*, No. 7, Brookings.



Photo: Leonardo Sexcion/PNUD Philippines

réplication. Les espaces sont des occasions que l'on peut créer, ou des obstacles potentiels qu'il faut éliminer pour ouvrir l'espace à des interventions à plus grande échelle.

## Question 6: Comment le suivi et l'évaluation peuvent-ils éclairer le processus de réplication à plus grande échelle ?

La réplication à plus grande échelle est un processus d'apprentissage. Le suivi et l'évaluation sont essentiels à la réplication, aussi bien pendant la phase d'innovation/pilote que pendant le processus de réplication lui-même.

Les données recueillies et analysées par le biais du suivi et de l'évaluation au niveau des résultats contribueront à définir clairement la vision de la réplication à plus grande échelle. Le suivi et l'évaluation fourniront les informations en temps voulu et les indicateurs qui orienteront, et lorsque nécessaire, réorienteront les voies possibles vers la réplication. Le suivi et l'évaluation peuvent aussi révéler des risques susceptibles de se poser pendant le processus de réplication, des compromis possibles dus à une réplication trop importante, etc. Il faudra prévoir en temps utile des mesures pour atténuer les risques et gérer les compromis.

Le suivi et l'évaluation ont pour objectif d'éclairer la vision, les stratégies et la gestion des risques de la réplication à plus grande échelle et doivent se faire par une approche systémique. Le système doit aller au-delà des résultats immédiats du projet et prévoir le suivi des résultats et des retombées de l'innovation, ainsi que le suivi des développements politico-économiques qui permettent la réplication à plus grande échelle.

Le suivi et l'évaluation de la réplication doivent également se faire par une approche collaborative et multipartite. Il ne s'agit pas uniquement de favoriser une prise en main, mais aussi de