



L'approche de CARE en matière d'impact à l'échelle

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définissent une ambition mondiale partagée « pour réaliser les droits humains de tous et pour atteindre l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles » (ONU, 2015). Cette vision ne peut pas être atteinte uniquement en mettant en œuvre des projets humanitaires et de développement avec des subventions de donateurs dans les communautés, mais nécessite également qu'une ONG internationale comme CARE travaille d'une manière différente, plus influente, avec divers partenaires pour effectuer des changements au niveau des systèmes. Dans notre [Stratégie de Programme 2020](#), CARE a fait référence à cela comme « multiplier l'impact », et dans notre nouvelle stratégie organisationnelle partagée pour la prochaine décennie, **Vision 2030**, nous développons cette ambition, en soulignant [six stratégies](#) pour l'impact à l'échelle. Compte tenu de l'ampleur des défis que nous cherchons à relever, le travail de CARE doit de plus en plus influencer le changement au-delà des communautés où nous et nos partenaires travaillons directement¹.

Cet accent mis sur l'impact à l'échelle est partagé par de nombreuses autres organisations - organisations non gouvernementales (ONG), donateurs et agences des Nations Unies, et universités - et cette note d'orientation s'appuie sur l'apprentissage d'une multitude de connaissances externes, ainsi que sur la propre expérience de CARE qui a travaillé pour et à l'échelle au cours de la dernière décennie (voir les lectures supplémentaires à [l'annexe 2](#)). Alors qu'une grande partie de la littérature s'est concentrée sur la mise à l'échelle et la réplique de modèles basés sur des preuves - ou « **l'échelonnement** » (Figure 1, à droite) - l'approche de CARE pour l'impact à l'échelle se concentre également sur deux autres: « **augmenter l'échelle** » (impact sur les lois et les politiques)

« **l'approfondissement** » (impact sur les racines culturelles, les croyances et les normes sociales). C'est en combinant ces trois approches que CARE pense qu'il est possible d'atteindre une échelle durable - lorsque les gouvernements, le secteur privé et/ou la société civile deviennent les « faiseurs » et les « payeurs » à l'échelle, à travers un processus graduel de changement du rôle de CARE vers la « facilitation des systèmes ».

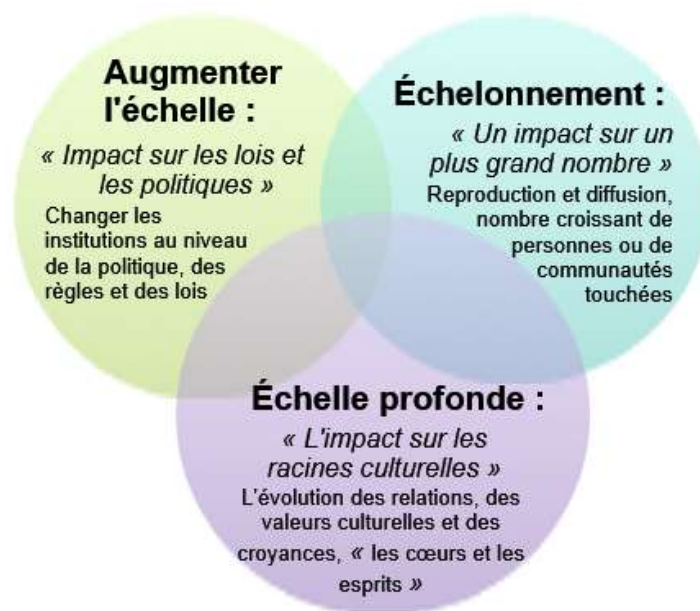


Figure 1: Trois approches de l'échelle de Riddell et Moore (2015)

¹ Ce concept est également appelé « orchestration des systèmes » pour refléter le rôle actif de la construction d'un consensus autour d'un programme commun ; voir Jeff Walker & English Sall (2021) pour un aperçu.

Qu'entendons-nous par impact à l'échelle ? Atteindre un changement durable et systémique par des voies qui vont au-delà du travail direct de CARE et de ses partenaires avec les communautés, afin de produire un impact équitable sur la vie des femmes et des filles, pour la majorité des personnes affectées par le problème ciblé. Cela peut s'appliquer au niveau national (aider la grande majorité des enfants des minorités ethniques au Cambodge à accéder à une éducation multilingue de qualité), au niveau régional (travail digne pour toutes [les ouvrières de l'habillement](#) en Asie) ou au niveau mondial (accès aux groupes d'épargne pour la majorité des femmes exclues des services financiers). Cela s'applique aussi bien au développement à long terme qu'aux crises humanitaires. Le travail de CARE dans les catastrophes chroniques et à déclenchement rapide vise non seulement à apporter une assistance de qualité, permettant de sauver des vies et axée sur le genre à au moins 10% de la population touchée par la crise dans les urgences majeures, mais aussi à influencer le système humanitaire au sens large (par exemple, en incluant les besoins des femmes grâce [à l'utilisation de l'analyse rapide du genre](#)). Voir [l'annexe 1](#) pour de plus amples définitions des termes clés.

L'obtention d'un impact à l'échelle nécessite une combinaison de **six voies vers l'échelle**, en fonction du type de changement influencé, des groupes marginalisés spécifiques pour lesquels nous souhaitons voir un impact, et du contexte dans lequel CARE et ses partenaires travaillent. La précédente stratégie quinquennale de CARE visant à contribuer à la réalisation des ODD ([CARE, 2021](#)) a montré que **36% de l'impact total de CARE** résultait de l'influence exercée au-delà de nos projets directs. Cela inclut le [plaidoyer mondial](#), l'influence nationale sur la nutrition au Pérou ou les [droits d'héritage en Egypte](#), ou le [renforcement des systèmes de santé à Bihar](#), en Inde. Dans tous ces cas, notre travail a **combiné** plusieurs voies, plutôt qu'une seule voie de mise à l'échelle. Voir d'autres exemples de combinaisons de voies de mise à l'échelle, à [l'annexe 3](#).



Figure 2 : L'approche de CARE en matière d'impact à l'échelle

Ces six voies au niveau des systèmes pour atteindre une échelle durable sont complémentaires, non exclusives et se renforcent mutuellement :

1. **Mise à l'échelle et adaptation des modèles éprouvés** : Transformer les modèles éprouvés en solutions pour une majorité de personnes touchées par le problème défini.
2. **Plaidoyer pour influencer les politiques et les programmes** : Travailler avec des alliances et des partenaires pour influencer les changements dans les politiques, les programmes et les budgets des gouvernements et autres détenteurs de pouvoir.
3. **Promouvoir le changement des normes sociales** : Aider à lutter contre les normes sociales discriminatoires et nuisibles dans les sphères économiques, sociale et politique.
4. **Renforcement des systèmes de services et responsabilité sociale** : une approche transformatrice de genre, centrée sur le citoyen et basée sur les droits pour soutenir la durabilité des résultats des systèmes de services et garantir que les services sont fournis de manière responsable, équitable, inclusive et efficace.
5. **Soutenir les mouvements sociaux** : Aider les mouvements sociaux et les autres organisations représentatives des groupes exclus, notamment ceux qui œuvrent pour l'égalité des sexes, à contribuer au changement par leur action collective.
6. **Des approches inclusives basées sur le marché** : Mobiliser le pouvoir des marchés pour contribuer à un changement à grande échelle, de manière durable sur le plan économique et environnemental, en respectant les droits des travailleurs et en incluant les pauvres et les marginalisés.

La clé de la capacité d'expansion de CARE est un changement de rôle vers la **facilitation des systèmes**. Au niveau organisationnel, CARE facilite et rassemble de manière proactive, en cherchant à transférer le pouvoir aux organisations dirigées localement - en particulier les organisations dirigées par des femmes - alors que CARE adopte davantage une approche en coulisses. En tant que rassembleur et facilitateur, CARE vise à « favoriser des partenariats intersectoriels opportuns et efficaces et à activer de nouveaux alliés pour produire des résultats que les institutions existantes ne peuvent atteindre. » (Walker & Sall, 2021) Plutôt que de dire aux gens ce qu'ils doivent faire, CARE, dans son rôle de facilitateur, définit les priorités de changement, établit un consensus, identifie les opportunités de collaboration, partage les meilleures pratiques et mesure les progrès - aidant ainsi à unifier les autres autour d'un programme commun. (Pour en savoir plus, voir [Walker & Sall - 2021](#) et l'étude de cas EYElliance - [2021](#))

La facilitation des systèmes est pertinente non seulement pour la mise à l'échelle et l'adaptation de modèles éprouvés, mais aussi pour le changement des systèmes de manière plus générale. Le changement systémique n'est pas un processus net et linéaire qui suivrait un cadre logique ou un plan de projet classique. Il s'agit plutôt d'un processus itératif qui consiste à diagnostiquer les domaines à améliorer, à saisir les fenêtres d'opportunité, à réagir aux obstacles et à construire des alliances pour évoluer de manière itérative vers un état futur amélioré mais encore imparfait. La portée de CARE, ses relations, son expertise technique et son histoire de mise en œuvre de programmes la placent dans une position unique pour coordonner, soutenir et renforcer les nombreux acteurs et activités engagés dans une stratégie de changement de systèmes, dans des conditions d'ambiguïté.

Le changement de systèmes peut donc être considéré comme notre stratégie, dont le résultat final est l'impact au niveau des systèmes pour les individus et les communautés et finalement l'impact catalytique² une fois que CARE n'est plus directement impliqué. Le renforcement des systèmes de services et la responsabilité sociale, le changement des normes sociales, l'engagement des mouvements sociaux, la mise à l'échelle et l'adaptation des

² Impact durable sur la vie des gens grâce à l'adoption ou au financement indépendant de solutions par les gouvernements, le secteur privé ou la répllication ouverte.

modèles éprouvés, le plaidoyer et les approches inclusives basées sur le marché sont les tactiques que CARE utilise dans son rôle de facilitation des systèmes pour obtenir un impact au niveau des systèmes. Les relations clés, les capacités et les méthodes de travail requises de CARE pour faciliter avec succès l'impact à l'échelle, comme détaillé plus loin dans ce document, incluent :

Engager les partisans et les alliés :

1. Analyse de l'économie politique
2. Création de partenariats et de relations
3. Mobilisation des ressources
4. Marketing et communication

Transformer les modèles en solutions :

1. Co-création
2. Intégration du genre
3. Génération de preuves
4. Optimisation ou simplification des modèles
5. Technologie numérique

Six voies pour un impact à l'échelle



1. Mise à l'échelle et adaptation de modèles éprouvés : Transformer les modèles éprouvés en solutions pour une majorité de personnes touchées par le problème défini. Inclut :

- L'identification des acteurs et des payeurs au-delà de CARE, généralement le gouvernement, le secteur privé ou la réplique ouverte par la société civile.
- Le rôle de CARE se transforme en un rôle de facilitation des systèmes (voir la définition ci-dessus).
- Les solutions peuvent inclure plus d'un modèle et incluront toujours au moins deux des voies de mise à l'échelle au niveau des systèmes.

Exemples de CARE :

- [Mise à l'échelle de l'AVEC](#) (par CARE et autres, y compris [l'autoreproduction](#))
- Agriculture de terrain et l'école de commerce
- Mise à l'échelle du Bihar de [5 modèles de santé novateurs](#)
- Analyse rapide des sexes ([RGA](#))

Exemples d'autres organisations :

- BRAC [Modèle de graduation des ultra-pauvres](#)
- Cadre de gestion de la mise à l'échelle (SUM) de MSI, ou [ExpandNet](#) de l'OMS
- Aperçus de l'IDIA sur la mise à l'échelle de l'innovation (2017) et les principes de l'innovation (2019)

Accroître la couverture des modèles efficaces pour lutter contre l'inégalité et l'injustice est clairement un moyen important de contribuer au changement à grande échelle. C'est pourquoi une grande partie de la littérature et de la documentation sur l'impact à l'échelle se concentre sur cette voie. Pour atteindre une échelle durable, les modèles devraient de plus en plus être adoptés et adaptés par d'autres organisations (comme avec les modèles VSLA ou Carte de pointage de communauté de CARE, par exemple - ou comme [CARE Caucase](#) le fait en soutenant la mise à l'échelle de modèles ou d'entreprises sociales développés par d'autres), ou spontanément copiés et répliqués par des communautés voisines ou visiteuses. Ces autres organisations - généralement le gouvernement, le secteur privé ou la société civile - deviennent finalement les acteurs et les payeurs à l'échelle, tandis que CARE joue un rôle de facilitation des systèmes, y compris la formation des formateurs, les services de conseil, la création de réseaux, le soutien à la documentation et aux procédures d'exploitation standard, l'assurance qualité et le soutien à la supervision, au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage.

CARE a adapté les [six étapes de la mise à l'échelle des innovations \(2017\)](#) de l'Alliance internationale pour l'innovation dans le développement (IDIA), en les utilisant comme architecture interne qui guide les modèles depuis l'idée initiale, la conception et le test d'une preuve de concept (étapes 1-3), jusqu'à la démonstration de la viabilité à plus grande échelle et dans différents contextes (étape 4 - transition vers l'échelle), jusqu'à la réplique et l'adaptation à grande échelle avec les partenaires lorsque le rôle de CARE se transforme en facilitation des systèmes (étape 5 - mise à l'échelle). L'échelle durable (étape 6) concerne les solutions qui parviennent à une adoption large et durable au-delà de CARE et en dehors des subventions, par le biais du secteur privé, de l'adoption par le gouvernement ou de la société civile grâce à des écosystèmes de réplique ouverts.

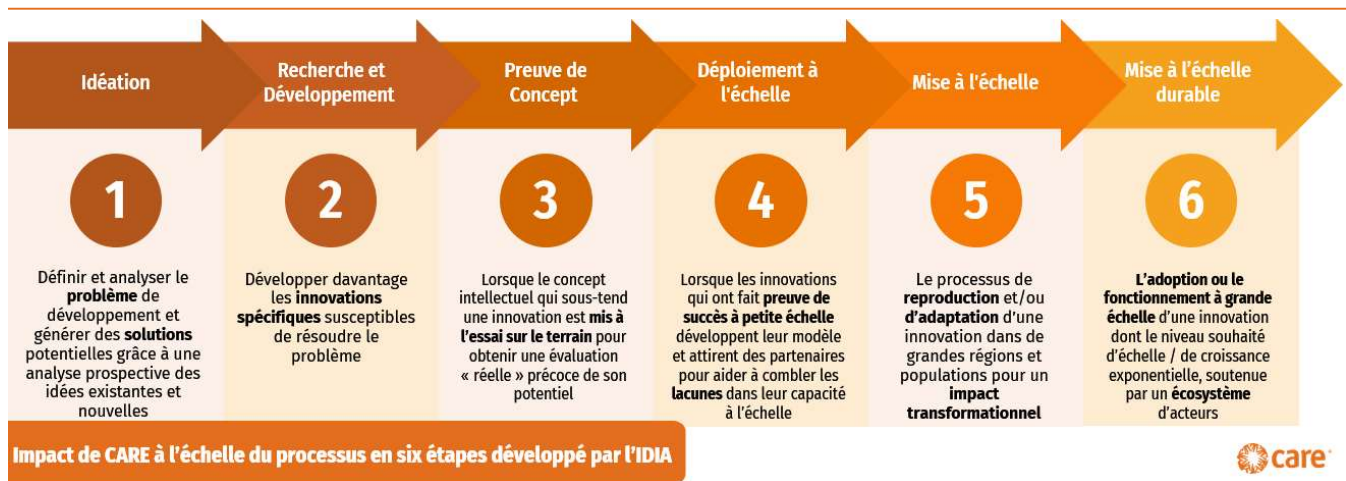


Figure 3 : Six étapes de la mise à l'échelle des innovations (adapté de IDIA, 2017)

En suivant les étapes de la Figure 3 ci-dessus, CARE et ses partenaires, du niveau national au niveau régional en passant par le niveau thématique/global, identifient ou testent continuellement des approches innovantes pour aborder l'inégalité de genre et l'injustice sociale. Une fois adaptées pour être mises à l'échelle (par l'idéation, la recherche et le développement), ces solutions qui montrent un succès à petite échelle (preuve de concept) recherchent alors un soutien et des ressources pour être contextualisées et testées dans de multiples endroits (transition à l'échelle). Un petit nombre d'innovations qui ont généré des preuves d'un impact pertinent dans plusieurs endroits, une hypothèse validée pour le faiseur et le payeur à l'échelle, et le potentiel d'atteindre une majorité de la population cible sont alors priorisées aux niveaux national, régional ou mondial, avec des stratégies de mise à l'échelle développées pour soutenir la solution plus rapidement pour atteindre une échelle durable (comme par exemple a été développé pour les [AVEC](#)).

Etant donné l'engagement de CARE en faveur de l'égalité des sexes, ces modèles devraient au moins être sensibles au genre (en obtenant un score d'au moins 2 sur le [marqueur de genre](#)), et contribuer au changement non seulement au niveau de l'agence, mais aussi dans les structures et les relations³. L'aspiration de CARE est que toutes les solutions deviennent transformatrices de genre avec le temps, comme AVEC l'a fait avec la [superposition d'approches transformatrices de genre](#). Les plans de mise à l'échelle comprendront des efforts pour incorporer des approches transformatrices de genre et approfondir l'impact sur le genre.

Les ressources visant à soutenir le développement d'idées innovantes et leur reproduction/adaptation au sein de l'empreinte de CARE comprennent le programme d'études ScaleXDesign Designing for Scale de CARE (2018) Le processus actuel d'impact à [l'échelle en six étapes de CARE](#) et les orientations externes telles que le cadre de gestion de la mise à l'échelle de MSI (2016) se concentrent davantage sur l'échelle durable et posent des questions critiques lors de la conception, du test et de la simplification des modèles de réplification et d'adaptation, telles que :

- **Avantage comparatif** : En quoi l'innovation proposée est-elle préférable aux solutions alternatives, en termes de faisabilité, de rentabilité ou d'équité ?
- Qui est le « **faiseur** » (qui met en œuvre le modèle) et le « **payeur** » (qui génère les ressources pour payer le modèle) à l'échelle ?
- **Appropriation** : Comment le modèle/l'innovation est-il co-créé avec ceux qui devront le soutenir lors de sa mise à l'échelle (en particulier le gouvernement), afin qu'ils s'approprient réellement le modèle et les preuves qui le soutiennent ?
- **Fidélité optimale** : Quels sont les éléments fondamentaux d'un modèle qui doivent être inclus pour maintenir

³ [Politique de genre de l'IC 2018, engagement 2](#) : « Articuler le fonctionnement de la programmation dans les trois domaines du Cadre pour l'égalité des genres ».

l'impact souhaité ? Comment pouvons-nous garantir et suivre les niveaux de fidélité à ce noyau, à mesure que nous nous adaptons à différents contextes ?

- **Coût et complexité** : Comment simplifier l'innovation à un niveau qui contribue encore aux impacts attendus (notamment en matière d'équité), mais avec des niveaux de complexité ou de coûts moindres ? Comment la technologie peut-elle contribuer à la normalisation, à l'automatisation ou à la réduction des coûts ?
- **Adaptation** : Comment l'innovation doit-elle être adaptée à différents contextes ? Est-elle appropriée uniquement pour certains contextes, plutôt que pour d'autres ?
- **Réplication ouverte** : Comment pouvons-nous permettre à d'autres d'adapter et de reproduire des approches qui ont fait leurs preuves, en rendant la documentation du modèle largement disponible, en soutenant des réseaux d'exécutants ou en aidant d'autres communautés à apprendre et à adapter des approches réussies ?

Exemple de bonne pratique : Mise à l'échelle des AVEC

Visant à étendre le nombre d'AVEC à 62 millions de participants d'ici 2030, [la stratégie d'extension des AVEC](#) de CARE comprend l'extension de la solution à travers les programmes de protection sociale du gouvernement et les chaînes de valeur du secteur privé, la superposition d'approches transformatrices de genre, l'adaptation aux contextes humanitaires, le soutien à la réplication ouverte par les communautés et l'utilisation de la technologie pour simplifier et réduire les coûts. La stratégie comprend également d'autres voies, telles que le plaidoyer et le changement des normes sociales. Voir [l'annexe 3](#) pour plus de détails.



2. Plaidoyer pour influencer les politiques et les programmes : Influencer les changements dans les politiques, les programmes et les budgets des gouvernements et autres détenteurs de pouvoir, et dans la manière dont ils sont mis en œuvre :

- Le plaidoyer, par CARE et/ou ses partenaires, normalement dans le cadre d'alliances et de réseaux
- Influencer les personnes influentes (plutôt que les décideurs directs), comme les donateurs, les agences des Nations Unies, les universitaires éminents, etc.

Exemples de CARE :

- Les AVEC dans les [politiques et programmes nationaux](#)
- Pérou : l'influence de la [nutrition](#)
- Plaidoyer pour la convention de l'OIT sur la violence et le harcèlement de [2019](#)

Exemples d'autres organisations :

- Just Associates Guide pour le [plaidoyer et la participation citoyenne](#)
- Guide d'Oxfam pour [l'influence féministe](#)

Influencer les politiques, les lois et les programmes qui déterminent les institutions et les services qui affectent la vie des gens est une voie essentielle pour contribuer à l'impact au niveau des systèmes à une échelle beaucoup plus large et profonde que l'empreinte directe d'une organisation. Dans de nombreux contextes, des politiques ou des stratégies progressistes existent sur le papier, mais ne sont pas mises en pratique, de sorte que le travail de plaidoyer et d'influence doit se concentrer autant sur la « **réduction de l'écart de mise en œuvre** » et sur le changement des normes sociales que sur l'influence de nouvelles politiques ou stratégies.

Le manuel mondial de plaidoyer de CARE ([2014](#)) définit le plaidoyer comme le processus délibéré d'influence sur ceux qui prennent des décisions concernant l'élaboration, la modification et la mise en œuvre de politiques visant à réduire la pauvreté et à atteindre la justice sociale. Cela peut inclure le gouvernement, mais aussi les grands acteurs du secteur privé, les donateurs/agences des Nations Unies, ou les acteurs internationaux ou locaux de la société civile et les mouvements sociaux.

Exemple de bonne pratique : L'éducation multilingue au Cambodge

Avec une attention soutenue pendant près de 20 ans, à partir d'un projet pilote en 2002 pour des écoles primaires bilingues gérées par la communauté pour les enfants des minorités ethniques, CARE Cambodge a travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement du Cambodge et les partenaires locaux pour établir des [preuves](#) et un soutien [politique et technique pour un modèle d'éducation multilingue](#) efficace dans le pays. Il s'agissait notamment d'influencer le Plan d'action national pour l'éducation multilingue (MENAP) et de plaider en faveur d'une budgétisation et d'une planification au niveau des districts pour mettre en œuvre le modèle, ainsi que de travailler en étroite collaboration avec des acteurs influents tels que l'UNICEF. Le programme d'éducation du Cambodge comprend non seulement cette voie de plaidoyer, mais aussi des modèles de mise à l'échelle et le renforcement des systèmes de services, ce qui souligne l'importance d'inclure de multiples voies de mise à l'échelle.



3. Promouvoir le changement des normes sociales : Contribuer à lutter contre les normes sociales discriminatoires et néfastes dans les sphères économique, sociale et politique et renforcer les changements positifs dans les lois et les politiques. Cela comprend :

- Le dialogue communautaire et d'autres interventions visant à faire évoluer les normes
- Campagnes médiatiques de grande envergure

Exemples de CARE :

- Analyse sociale et action ([ASA](#))
- Outil et cadre SNAP
- [Initiative pour les jeunes hommes](#) (Balkans)

Exemples d'autres organisations :

- Sexto Sentido (Nicaragua)
- Soul City (Afrique du Sud)
- [Diffusion organisée](#)

Un grand nombre des problèmes les plus difficiles à résoudre en matière de genre et d'injustice sociale que CARE et ses partenaires cherchent à résoudre à travers le monde - la violence basée sur le genre, le mariage des enfants, la division inégale du travail au sein du foyer, ou les faibles niveaux d'autonomisation économique et politique des femmes - sont enracinés dans les normes sociales : les croyances des gens sur ce que les autres font, et sur ce que les autres pensent que l'on devrait faire. Ces normes s'appliquent dans la sphère sociale (violence fondée sur le genre, santé, éducation, division du travail au sein du foyer), économique (accès au marché, choix des moyens de subsistance appropriés pour les femmes et les hommes) et politique (prise de décision et leadership des femmes, politique des grands hommes, etc.) L'évolution des normes sociales est essentielle pour garantir que les politiques ou les lois de transformation du genre soient effectivement mises en pratique, au lieu de rester sur le papier. Le changement des normes sociales discriminatoires est essentiel pour aborder le changement dans les communautés où nous et a un énorme potentiel pour conduire à des changements à des niveaux plus larges et sociétaux.

Des approches éprouvées telles que l'outil d'analyse et d'action sociales ([SAA](#)) de CARE peuvent conduire à un changement durable des normes au-delà de la vie d'un projet, comme le montre par exemple le [TESFA en Éthiopie](#). Les stratégies de « diffusion organisée » se sont également révélées des moyens rentables d'étendre les effets positifs des interventions communautaires aux réseaux de participants, [au Mali, au Népal et au Nigéria](#), alors que les approches des médias de masse ont également contribué au changement à grande échelle au Nicaragua et en Afrique du Sud.

Bonnes pratiques : remise en cause des normes relatives à la masculinité dans les Balkans

L'Initiative pour les jeunes hommes (IJM) travaille avec des partenaires dans les Balkans depuis 2007. Adaptant et testant un programme d'études développé à l'origine par Promundo en Amérique latine, YMI a étendu la méthodologie à davantage d'écoles, et pour atteindre des groupes cibles en dehors des écoles, étendre sa couverture géographique, et promouvoir l'adoption du programme par le gouvernement au niveau national. La campagne « Sois un Homme » qui vise à modifier les conceptions populaires de ce qui constitue la « virilité », est un élément essentiel de la stratégie du programme pour renforcer ses [interventions visant à faire évoluer les normes](#). Cette campagne comprend un site web interactif, du théâtre documentaire, des flash mobs et la production de chansons, de documentaires et de pièces de théâtre. Comme pour d'autres exemples de bonnes pratiques, nous constatons l'importance de combiner plusieurs voies pour avoir un impact à l'échelle (modèles, plaidoyer, renforcement des normes et des systèmes de services).



5. Renforcement des systèmes et responsabilité sociale :

Transformer la culture patriarcale et d'exclusion des institutions, les aider à accroître leurs capacités à fournir des services inclusifs, efficaces et responsables, et à remplir leurs obligations envers les droits des pauvres et des marginalisés. CARE favorise une approche fondée sur les droits, axée sur les citoyens et axée sur la transformation des sexes afin de renforcer la durabilité des résultats des systèmes de services et de veiller à ce que les services soient fournis de manière responsable, équitable, inclusive et efficace.

CARE utilise une approche « de base » qui comprend : 1) les personnes et les compétences, 2) l'information, la négociation et la responsabilisation, 3) le leadership, la gouvernance et la coordination institutionnelles, 4) la prestation de services, l'infrastructure et les ressources, 5) Planification et financement et 6) Normes communautaires et sociétales

Exemples de CARE :

- Carte de pointage communautaire ([CSC](#))
- Programme de santé du [Bihar](#)
- Éducation au [Puntland](#) (Somalie)
- Intégrer la responsabilité sociale en [Egypte](#)

Exemples d'autres organisations :

- Vision de l'USAID pour le renforcement des systèmes de santé
- [OMS ExpandNet](#)

Exemple de bonne pratique : aider à transformer le secteur de la santé dans l'État du Bihar, en Inde

Depuis 2011, le programme de soutien technique de CARE au [Bihar a aidé les départements](#) de la santé et du bien-être social du gouvernement du Bihar à améliorer la santé maternelle, néonatale et infantile, dans tout l'État et sa population de 128 millions de personnes. Outre l'expérimentation et la mise à l'échelle de modèles innovants, le programme a mis l'accent sur la collaboration avec le gouvernement afin d'améliorer les infrastructures, les équipements et le personnel des établissements de santé, et de renforcer les systèmes de données numériques pour suivre les progrès. Cette combinaison de renforcement des systèmes de services, de mise à l'échelle des modèles et d'influence (y compris un rôle important joué par le donateur, la Fondation Gates) a contribué à des impacts significatifs, notamment : la réduction de près de moitié des taux de mortalité maternelle, de 312 en 2005 à 165 en 2018 ; près de 20 000 décès de nouveau-nés en moins (2011 à 2016) ; et l'augmentation de la part des enfants d'un an ayant un calendrier de vaccination complet de 12 % à 84 % (2005 à 2018).

Le renforcement des systèmes de services implique de prendre des mesures et de soutenir les interventions pour renforcer les fonctions critiques, la capacité des acteurs, et leurs relations pour améliorer la qualité et la durabilité des services et veiller à ce que tous les droits et besoins des populations soient satisfaits. Les approches et les modèles novateurs de prestation de services essentiels - qu'il s'agisse de santé, d'éducation, de violence sexiste, d'eau, d'agriculture ou de changement climatique - sont souvent interdépendants. Les responsables de la prestation de ces services ont besoin de capacités essentielles pour que toute solution puisse être mise à l'échelle, par exemple, en l'absence d'infrastructures adéquates, de personnel, de budgets pour les maintenir et les maintenir, de systèmes de supervision de soutien, de systèmes de données numériques pour suivre les progrès, etc., on ne peut s'attendre à ce qu'aucun modèle novateur atteigne l'échelle.

Nous devons également veiller à ce que les services répondent aux besoins et aux droits des gens par des mécanismes de responsabilité sociale, comme la carte de pointage communautaire ([CSC](#)) de CARE, qui favorisent le dialogue entre les fournisseurs de services et les citoyens, et des ententes sur les plans d'action pour régler les problèmes prioritaires. Lorsque ceux-ci peuvent être institutionnalisés dans des programmes, des cadres ou des stratégies nationaux, ou liés aux efforts de plaidoyer nationaux (lier la voix aux dents comme le dit [Jonathan Fox](#)), il y a un potentiel particulier d'impact à grande échelle, au-delà des seules communautés où ces outils de responsabilité sociale sont mis en œuvre directement.



5. Soutien des mouvements sociaux : Aider les mouvements sociaux et autres organisations représentatives des groupes exclus, en particulier ceux qui travaillent pour l'égalité des sexes, à contribuer au changement par leur action collective, en tant que rassembleur, allié, partenaire de ressources et amplificateur.

Exemples de CARE :

- [Orientation sociale](#)
- Stratégie de croissance de l'impact des travailleurs domestiques en Amérique latine
- Stratégie de croissance [des femmes en Asie](#)
- Mouvement social [Mata Masu Dubara](#) au Niger

Exemples d'autres organisations :

- Construction du mouvement féministe ([JASS](#))

Les mouvements qui permettent aux gens de s'organiser et de revendiquer leurs droits sont essentiels au changement transformationnel. En ce qui a trait à la violence fondée sur le sexe, par exemple, [Weldon et Htun \(2013\)](#) démontrent que l'activisme féministe est le facteur le plus important et le plus constant à l'origine du changement de politique, dans leur examen des politiques sur la violence à l'égard des femmes dans 70 pays de 1975 à 2005. CARE comprend un mouvement (tel que défini par la défenseure des droits des femmes et universitaire, Srilatha Batliwala) comme « **un ensemble organisé de personnes investies dans un changement de leur situation en poursuivant un programme politique commun par l'action collective** ».

Le document de position et la note d'orientation de CARE sur le soutien aux mouvements sociaux des femmes et à l'action collective ([CIGN, 2019](#)) décrivent quatre rôles principaux que CARE peut jouer pour soutenir les mouvements sociaux :

- **Animateur :** Mettre en relation les acteurs du mouvement pour l'apprentissage par les pairs et le mentorat ; fournir un soutien pour s'assurer que les voix du mouvement sont entendues et connectées aux décideurs et aux événements clés d'influence.
- **Allié :** Aligner le propre agenda de CARE avec celui des mouvements sociaux afin de donner plus de pouvoir aux personnes et d'influence organisationnelle sur les questions défendues.

- Partenaire de ressources : Tirer parti des ressources des acteurs du mouvement et fournir les ressources qu'ils identifient comme nécessaires, y compris en renonçant à certaines des ressources propres de CARE lorsque cela est nécessaire pour renforcer les mouvements.
- Amplificateur : Utiliser la présence en ligne de CARE et son accès aux espaces de prise de décision pour amplifier les récits des acteurs des mouvements de base et accroître la reconnaissance et la présence des mouvements à l'échelle mondiale.

Exemple de bonne pratique : soutenir les droits des travailleurs domestiques en Amérique latine

Le programme de la région Amérique latine sur les droits des travailleurs domestiques - Valeur égale, droits égaux - a été élaboré sur la base d'un dialogue avec le mouvement des femmes dans la région, et s'articule autour du soutien au mouvement des travailleurs domestiques, aux niveaux national et régional. Il s'agit d'un soutien technique et financier aux syndicats de travailleurs domestiques et aux organisations de soutien, afin d'augmenter le nombre de leurs membres, d'accroître le travail de plaidoyer et d'influence, et de fournir un soutien organisationnel de base. CARE a également contribué à la convocation d'une alliance régionale pour les droits des travailleurs domestiques, reliant les organisations mondiales et régionales aux mouvements des travailleurs domestiques dans la région. Le programme comprend également de multiples voies pour la mise à l'échelle et le soutien des mouvements, y compris la mise à l'échelle des outils numériques (l'application Laudelina développée par un partenaire local au Brésil), le plaidoyer et le changement des normes sociales (en touchant près de 7 millions de personnes par le biais de campagnes de communication, et en promouvant la sensibilisation et le changement de comportement des employeurs).



6. Approches inclusives fondées sur le marché : Mobiliser le pouvoir des marchés pour contribuer à un changement à grande échelle de manière durable sur le plan économique et environnemental, respecter les droits des travailleurs et inclure les pauvres et les marginaux.

Exemples de CARE :

- Approches des systèmes de marché inclusives en termes de genre
- Entreprise sociale et entreprises sociales
- Modèle Uptakepreneur (Moyen-Orient)
- [Incubation et accélération des entreprises sociales dans le Caucase](#)

Exemples d'autres organisations :

- Le club des millions de vies
- Impact de l'investissement

Les approches basées sur le marché sont définies comme des interventions inclusives qui répondent aux défis de développement et humanitaires et fournissent également un retour sur investissement pour le secteur privé (adapté de USAID, 2018). La stratégie de CARE USA pour les approches basées sur le marché vise à ce que CARE soit un leader mondial dans les approches basées sur le marché sensibles au genre et contribue à l'impact pour 100 millions de personnes à travers les objectifs d'impact 2030 de CARE. Il peut s'agir [d'une approche des systèmes de marché](#) pour l'agriculture et d'autres chaînes de valeur (voir également ce dossier d'apprentissage issu de 10 ans d'expérience avec de telles approches en Éthiopie), d'une assistance en espèces et en bons d'achat [sensible au genre](#) dans les crises humanitaires, d'entreprises sociales et de solutions de marché social (modèle Uptakepreneur), ou encore d'entreprises sociales

Exemple de bonne pratique : soutenir l'expansion de l'inclusion financière

CARE, MEDA et la Fondation Cordes ont créé [MicroVest](#) en 2003, en tant que société de gestion d'actifs privée à but lucratif qui investit dans les marchés non bancarisés et mal desservis en fournissant des capitaux privés aux institutions financières à faible revenu. Entre 2012 et [2019](#), les institutions de microfinance dans lesquelles MicroVest avait investi ont augmenté leur nombre d'emprunteurs actifs de 8,3 millions de personnes (dont 88 % de femmes) dans 32 pays. MicroVest apportant 10 % des besoins en capital aux institutions dans lesquelles elles investissent, cette stratégie peut raisonnablement prétendre avoir contribué à l'augmentation de l'inclusion financière de 830 000 personnes. [CARE a vendu ses parts dans Microvest](#) en 2021, car l'institution a démontré sa capacité à effectuer une transition complète de son association avec CARE et à atteindre une nouvelle étape dans son parcours de mise à l'échelle pour mobiliser des capitaux d'investissement supplémentaires et accroître son impact auprès des entrepreneurs non bancarisés et sous-bancarisés. L'impact catalytique de l'investissement de CARE dans Microvest se poursuivra longtemps après le désinvestissement de CARE de ses participations.

[Le modèle de l'entrepreneur de santé qualifié](#) au Bangladesh est un autre exemple réussi d'une approche inclusive basée sur le marché, qui étend les services de santé de qualité dans un district de 2.8 millions de personnes et sert de modèle pour d'autres zones rurales isolées du pays.

Relations et capacités de mise à l'échelle

La capacité de CARE à contribuer à l'impact à l'échelle, en utilisant des combinaisons pertinentes et spécifiques au contexte de ces six voies, dépend également de sa capacité à devenir un « facilitateur de systèmes », en soutenant les acteurs locaux à mettre à l'échelle de manière durable des solutions éprouvées. Pour cela, CARE doit développer un ensemble de relations, de capacités fondamentales et de méthodes de travail qui, ensemble, contribueront à obtenir un impact à grande échelle. Nous les regroupons ci-dessous en deux domaines : 1) Aligner les partisans et les alliés ; et 2) Transformer les modèles en solutions.

Aligner les partisans et les alliés :



1. Analyse de l'économie politique

Pour déterminer comment aligner les partisans et les alliés pour tout effort de mise à l'échelle, il est essentiel d'avoir une compréhension claire du paysage des acteurs dans un contexte donné, de leurs intérêts, tant partagés que divergents, de la dynamique du pouvoir et des relations entre eux. Comme le note McLoughlin (2014), « l'analyse de l'économie politique (AEP) vise à situer les interventions de développement dans le cadre d'une compréhension des processus politiques et économiques dominants dans la société - plus précisément, les incitations, les relations, ainsi que la répartition et la contestation du pouvoir entre différents groupes et individus. » L'EEP peut avoir lieu au niveau du pays, du système ou du secteur, et peut aider à établir des attentes réalistes en matière de faisabilité politique. Une fois que CARE a déterminé quels sont les acteurs avec lesquels elle doit travailler pour étendre une intervention donnée, l'étape suivante consiste à établir une relation avec ces acteurs, en aidant à construire des réseaux et des coalitions et à déterminer la meilleure stratégie pour obtenir le soutien et l'acceptation des décideurs clés. Il est important de se rappeler que les politiques sont souvent dynamiques, et les PEAs peuvent avoir besoin d'être mis à jour périodiquement au fur et à mesure que les relations évoluent et que les acteurs s'adaptent aux changements. CARE offre [des conseils pratiques](#) sur la façon de mener une EEP, en particulier sur la façon d'inclure le [genre dans l'EEP](#).



2. Partenariat et établissement de relations

L'une des stratégies transversales les plus importantes pour soutenir le travail d'impact à l'échelle est peut-être la création de partenariats, de réseaux et d'alliances. Comme le notent Riddell et Moore (2015), « des réseaux et des partenariats solides qui permettent d'accéder aux décideurs, aux fonds, aux alliés et à d'autres soutiens se sont avérés essentiels à la réussite de la mise à l'échelle de nombreuses innovations sociales des participants, quel que soit le type de mise à l'échelle qu'ils ont poursuivi ». Ces partenariats incluent ceux avec : les mouvements sociaux que nous soutenons ; les partenaires qui développent leurs propres outils innovants (tels que Laudelina ou Promundo, mentionnés ci-dessus) ; les partenaires locaux de la société civile qui collaborent avec CARE pour développer des modèles, ou qui peuvent mettre à l'échelle de manière durable des solutions dans d'autres endroits ; les partenaires universitaires et de recherche impliqués dans l'expérimentation et la génération de preuves, tels que le [consortium What Works pour](#) Indashyikirwa au Rwanda ; les partenaires et les alliances impliqués dans le plaidoyer et l'influence ; les donateurs et les agences des Nations Unies et d'autres acteurs influents, qui peuvent soutenir le travail d'influence de CARE et de ses partenaires (comme l'UNICEF au Cambodge, ou la Fondation Gates à Bihar) ou soutenir les stratégies d'extension en tant que partenaires stratégiques ; et les partenaires du secteur privé, en

tant que donateurs, collaborateurs sur les solutions, et particulièrement dans les approches basées sur le marché.

Cela demandera un travail important à CARE pour ajuster les systèmes, la culture et les capacités de partenariat, y compris pour soutenir notre engagement avec les mouvements sociaux, où les systèmes de financement des relations avec les organisations formelles, structurées autour des règles et des règlements des donateurs, ne sont pas appropriés ou nécessaires. Le partenariat signifie également que les partenaires doivent s'appropriier le projet beaucoup plus tôt dans le processus (idéalement dans la phase de conception), bien avant que CARE ne cesse son engagement opérationnel. Il faut prendre soin d'identifier et de cultiver les partenaires qui peuvent éventuellement devenir le faiseur et/ou le payeur qui fera durablement évoluer la solution. Les exemples incluent les gouvernements et les partenaires du secteur privé qui ont aidé à étendre les VSLA, tandis que CARE joue un rôle de conseiller technique.

Exemple de bonne pratique : Des partenariats d'influence à l'heure de la COVID

Pendant la crise COVID-19 en 2020, les équipes de CARE à travers le monde ont exploité le pouvoir des partenariats pour influencer la réponse COVID bien au-delà de la programmation directe de CARE et de ses partenaires :

- Collaborer avec SEEP pour adapter les directives sur l'adaptation des VSLA développées par CARE en directives sur les groupes d'épargne et COVID-19 pour le secteur plus large.
- Co-diriger le sous-groupe du Grand Bargain sur le genre et l'argent liquide du Cash Workstream en développant des recommandations sur les réponses à la pandémie en matière d'argent liquide et de bons d'achat sensibles au genre.
- Collaborer avec l'ONU-Femmes en Asie-Pacifique et en Amérique latine sur des analyses rapides de genre au niveau régional, et avec les gouvernements nationaux sur une analyse rapide de genre au Malawi ou une évaluation conjointe des besoins au Bangladesh.
- Nous poursuivons notre partenariat avec le gouvernement de Bihar, afin de soutenir une réponse à la crise à l'échelle de l'État, dans le cadre du groupe de travail inter-agences pour la réponse au COVID mis en place par le gouvernement de Bihar. Nous avons notamment participé à l'élaboration de la réglementation (Bihar Epidemic Disease COVID-19 Regulation 2020), à l'achat de fournitures telles que des masques, des EPI et des ventilateurs, et à la coordination dans 14 des 38 districts du Bihar.



3. Mobilisation des ressources

Le succès de la contribution à l'impact à l'échelle dépend en partie de la capacité à mobiliser des ressources pour soutenir nos stratégies de mise à l'échelle. Certains donateurs se concentrent de plus en plus sur le financement de « gros pari », avec des attentes claires quant à ce qui fait une approche réussie de la mise à l'échelle décrite dans leurs critères (par exemple, l'initiative 100&Change de la Fondation Macarthur, le prix Larsen Lam ICONIQ Impact ou les subventions Co-Impact Systems Change). Dans d'autres cas, un financement patient et à long terme a été fourni par des donateurs institutionnels ou des fondations, comme l'Australian Aid pour le programme d'éducation multilingue du Cambodge, ou la Fondation Gates for Bihar, ou une combinaison des gouvernements autrichien et suisse et de la Fondation Oak pour l'YMI dans les Balkans. Il est important de noter que les stratégies de mobilisation des ressources devront également prendre en compte le financement provenant de sources autres que les sources philanthropiques traditionnelles et le financement de CARE (par exemple le financement des gouvernements, des partenaires ou d'autres pour la mise à l'échelle).

Six questions pour examiner les propositions et les stratégies d'impact à l'échelle :

1. **Solutions** : Quel est le modèle exact mis à l'échelle pour devenir une solution durable, les preuves de son impact, son échelle actuelle et proposée, et l'équilibre « fidélité optimale » de la complexité et du coût pour un impact maximal ? Qui est l'acteur et le payeur à l'échelle ? Comment le modèle peut-il devenir une solution axée sur la demande et fondée sur des preuves, qui s'attaque à un problème **pour la majorité de la population cible concernée** ?
2. **Plaidoyer** : Quel est le besoin ou le potentiel d'influencer les politiques, les programmes et les budgets du gouvernement ou d'autres détenteurs de pouvoir (par exemple, le secteur privé), d'aborder les contraintes politiques négatives, de combler le fossé de la mise en œuvre ou d'incorporer des approches éprouvées dans les programmes ou stratégies nationaux ? Quels leviers de changement ont été identifiés par l'analyse de l'économie politique ?
3. **Les normes sociales** : Quelles stratégies de dialogue ou de communication peuvent aider à aborder les normes sociales négatives qui affectent les populations les plus touchées par le problème ?
4. **Renforcement des systèmes de services et responsabilité sociale** : Quelles approches sont nécessaires pour renforcer les capacités, les ressources ou les systèmes du gouvernement ou d'autres prestataires de services afin de mettre en œuvre la solution avec une responsabilité et une réactivité accrue ?
5. **Mouvements sociaux** : Quels mouvements sociaux ou autres organisations représentatives pouvons-nous soutenir et renforcer, afin de promouvoir un changement plus large ou de servir de canaux permettant aux participants au projet de revendiquer leurs droits ?
6. **Des approches fondées sur le marché** : Comment pouvons-nous influencer le fonctionnement des marchés et des systèmes de marché pour qu'ils soient plus inclusifs des populations avec lesquelles nous travaillons et des changements qu'elles recherchent ?



4. Marketing et communication

La communication externe, sur les blogs, les publications académiques, les conférences et les webinaires, est également une partie importante de la création de la visibilité et du soutien aux solutions que CARE et ses partenaires cherchent à mettre à l'échelle. CARE doit adapter son propre marketing et ses communications pour parler d'une seule voix aux publics externes et projeter une image cohérente de la solution mise à l'échelle. Pour que les modèles puissent être facilement adaptés ou reproduits dans différents contextes, ils ont également besoin d'un nom et d'une « image de marque » qui puissent fonctionner dans plusieurs endroits. Le modèle VSLA a peut-être commencé sous le nom de Mata Masu Dubara (MMD), ce qui signifie « Femmes en mouvement » dans la langue locale, l'haoussa, au Niger, mais l'essentiel de sa réplique mondiale a été d'avoir un nom qui pouvait s'appliquer partout : Associations villageoises d'épargne et de crédit. Ce nom a été - le plus souvent⁴ - utilisé à la fois par CARE, mais aussi par la plupart des autres ONG adoptant le modèle. Le fait d'avoir de nombreuses approches similaires, bien que légèrement différentes, de la programmation de l'autonomisation des adolescentes au sein de CARE ([Abdiboru AMAL](#), [IMAGINE](#), [TESFA](#), [Tipping Point](#)) est un obstacle à l'adoption d'une approche dans laquelle nous pourrions investir pour la mettre à l'échelle. Trouver une seule façon de communiquer sur des approches similaires de transformation du genre pourrait être moins déroutant pour la plupart des publics.

Transformer les modèles en solutions :

CARE définit un « modèle » comme une intervention clairement définie, orientée vers la demande et fondée sur des preuves, basée sur une théorie du changement pour aborder un problème prioritaire spécifique, principalement pour les femmes et les filles, avec un avantage comparatif clair par rapport aux alternatives, et qui peut être adapté et répliqué dans d'autres contextes. Les modèles peuvent être développés par CARE et ses partenaires, ou développés par d'autres et adoptés/adaptés par CARE et ses partenaires. Les modèles doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- S'attaquer aux principales causes sous-jacentes de la pauvreté et aux obstacles au changement.
- Se rapporter à la Théorie du Changement dans les stratégies des programmes mondiaux, régionaux ou nationaux à long terme de CARE.
- Avoir une appropriation plus large que CARE, en partenariat avec les acteurs locaux et les communautés.
- Se référer à un ensemble de preuves vérifiables qui peuvent articuler l'échelle (largeur et profondeur) et le coût/résultat du changement parmi des groupes d'impact spécifiques.
- Doit être durable, y compris techniquement et financièrement réalisable, et écologiquement responsable.
- S'aligner sur l'approche de CARE en [matière d'égalité des sexes et de voix des femmes](#).

Un modèle devient une solution lorsqu'il peut résoudre de manière crédible et durable un problème pour la majorité de la population cible concernée, au fur et à mesure qu'il avance dans le processus en six étapes. Les solutions peuvent inclure plus d'un modèle et sont mises à l'échelle en utilisant au moins deux voies (renforcement des systèmes de services et responsabilité sociale, plaidoyer pour un changement de politique, approches inclusives basées sur le marché, mouvements sociaux et changement des normes sociales).



5. Cocréation

L'implication précoce des parties prenantes dont on attendra plus tard qu'elles contribuent à la mise à l'échelle durable d'une solution est essentielle pour garantir le niveau d'appropriation qui sera plus tard nécessaire lorsque les partenaires deviendront les acteurs et les payeurs à l'échelle. C'est l'une des [leçons les plus importantes que nous a enseignées feu le Dr Jahangir Hossain](#) à travers de multiples exemples d'impact à grande échelle dans les programmes de santé et de nutrition de CARE Bangladesh. Le projet Indashyikirwa au Rwanda comprenait un comité de pilotage, présidé par le secrétaire permanent du ministère de l'égalité des sexes et de la promotion de la famille (MIGEPROF), et avec des représentants des donateurs, de CARE et des partenaires locaux. Le projet a également travaillé en étroite collaboration avec un point focal du MIGEPROF, qui est devenu un défenseur interne clé pour l'adoption du modèle Indashyikirwa par le ministère. Le besoin de co-création s'applique également aux modèles développés par CARE et ses partenaires, ou ceux développés par d'autres que nous adoptons et adaptons. Lorsque ceux-ci ont été développés collectivement avec d'autres personnes qui peuvent les mettre à l'échelle, ou lorsque l'adaptation par CARE du modèle d'une autre organisation implique une collaboration avec d'autres personnes qui peuvent les mettre à l'échelle plus tard, il y a beaucoup plus de possibilités pour un impact durable à l'échelle, au-delà de la réplification limitée.



6. Intégration de la dimension de genre

L'égalité des sexes est un objectif important, et elle est également essentielle pour éradiquer la pauvreté et promouvoir la justice sociale. La discrimination à l'égard des femmes a des répercussions négatives sur la sécurité et le développement mondiaux, les performances économiques, la sécurité alimentaire, la santé, le changement climatique et l'environnement, la

gouvernance, les conflits et la stabilité ([Hudson, Bowen & Nielsen, 2020](#)). Compte tenu de la politique d'égalité des sexes de CARE et de l'accent mis sur l'égalité des sexes au cœur de tout notre travail, l'égalité des sexes rayonne dans tous nos domaines d'impact. CARE aspire à ce que les solutions deviennent transformatrices de genre au fil du temps, et contribuent à changer non seulement l'agence, mais aussi les [structures et les relations](#). Toutes les solutions ne seront pas immédiatement transformatrices de genre et varieront à travers un spectre, la sensibilité au genre étant le standard minimum. Les équipes mises en place pour soutenir la mise à l'échelle des solutions devraient inclure une expertise en matière de genre, afin de soutenir l'intégration du genre dans la mise en œuvre et dans leurs systèmes MEAL.

7. Production de preuves



Pour convaincre les autres de la valeur d'un modèle ou d'une innovation particulière, il faut générer des preuves suffisamment rigoureuses et crédibles de son impact, de sa rentabilité et de son chemin vers une échelle durable. Cela implique probablement une étude externe (tierce partie), basée sur une méthodologie crédible, des impacts positifs de la programmation de CARE et de ses partenaires. Différents publics et différentes étapes exigent différents niveaux de rigueur. Des Essais de Contrôle Randomisé ou des conceptions quasi-expérimentales peuvent être nécessaires pour influencer les donateurs qui font de gros paris. L'initiative 100&Change de Macarthur, par exemple, note les concepts sur une échelle de 0 à 5 en fonction de la force de leurs preuves (de « 0. Absence de preuves que la solution ou l'un de ses composants a précédemment donné des résultats pratiques et concrets ; aucune preuve que la solution peut être [adaptée à d'autres contextes](#) », à « 5. Offre de preuves rigoureuses que la solution a précédemment donné des résultats pratiques et concrets ; argument fort pour l'adapter à d'autres contextes »). Les décideurs des gouvernements nationaux ou locaux pourraient être convaincus par des preuves basées sur des groupes de contrôle, ou par des témoignages personnels de représentants crédibles des populations impactées qui ont connu des changements positifs (au-delà des simples anecdotes).

Au Rwanda, par exemple, l'évaluation d'un essai de contrôle randomisé du projet Indashyikirwa a été essentielle pour persuader le gouvernement et la Banque mondiale d'adapter et de reproduire le modèle de programme d'études des couples. Au Cambodge, CARE et ses partenaires ont réalisé une étude longitudinale [pour étudier l'efficacité de l'éducation multilingue](#) en testant les résultats scolaires des enfants des minorités ethniques qui apprennent dans leur langue maternelle dans une école multilingue par rapport à ceux qui apprennent dans des écoles publiques où la seule langue d'enseignement est le khmer.

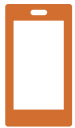
Exemple de bonne pratique : Recherche, preuves et réflexion pour promouvoir l'auto-récupération

Le projet de recherche « Promoting Safer Building » de l'équipe chargée des abris de CARE UK plaide en faveur d'une approche des abris après une catastrophe qui favorise l'auto-réhabilitation. L'auto-réhabilitation est ce que la plupart des familles font après une catastrophe : elles se rétablissent en utilisant leurs propres ressources avec peu de soutien des agences extérieures (le secteur des abris atteint rarement plus de 10% à 30% des besoins). CARE co-dirige le groupe de travail du Global Shelter Cluster Promoting Safer Building, et a influencé pour s'assurer que « Soutenir l'auto-réhabilitation » est maintenant l'une des dix approches stratégiques intégrées dans la [stratégie du Global Shelter Cluster 2018-2022](#). Une stratégie importante pour ce travail a été de partager largement les preuves, l'apprentissage et les recommandations de CARE, dans des articles, [des documents de travail](#), des chapitres de livres, des [rapports](#) et des [blogs](#).



8. Optimiser ou simplifier les modèles

Pour rendre les modèles évolutifs, il faut décider des éléments de base qui doivent absolument être inclus pour obtenir l'impact souhaité, reconnaître les compromis lorsqu'ils existent et décider des priorités. En outre, lorsque cela est possible, il est important de réduire la complexité et le coût d'exécution afin de permettre à d'autres d'adapter ou de reproduire le modèle dans de nouveaux contextes. Cela implique de ramener les solutions à une « fidélité optimale », tout en garantissant un impact continu, et de développer des directives d'adaptation pour différents contextes. Une composante essentielle de l'approche ScaleXDesign de la conception à l'échelle a été le développement de la documentation du [modèle de base](#). Celle-ci décrit les éléments essentiels d'un modèle innovant que CARE cherche à mettre à l'échelle, en soulignant les caractéristiques critiques et les questions clés que les praticiens cherchant à reproduire ou à mettre à l'échelle ce modèle doivent prendre en compte. Les sections comprennent : le problème abordé ; une brève description de la proposition de valeur du modèle ; des considérations pour adapter le modèle à différents contextes (y compris ceux où il ne fonctionnerait pas) ; les étapes pour adapter le modèle ; le suivi et l'évaluation ; les outils spécifiques ; l'expertise disponible ; et les hypothèses budgétaires. L'expérimentation, l'itération, [l'analyse des coûts](#) et la [gestion adaptative](#) peuvent aider à déterminer comment simplifier un modèle ou le rendre plus rentable tout en maintenant son efficacité.



9. Technologie numérique

Les outils et les plateformes numériques peuvent permettre la mise à l'échelle de solutions réussies. Les plateformes de médias sociaux sont de plus en plus importantes pour s'engager avec les gens et les atteindre à grande échelle (voir l'exemple de bonne pratique de l'Initiative des jeunes hommes). La numérisation d'un modèle peut jouer un rôle important dans la simplification et la standardisation des approches, comme CARE le teste actuellement pour les VSLA avec Chomoka, ou les Community Score Cards avec l'application CSC, ou avec des applications pour soutenir la collecte et la transcription des données pour [l'analyse rapide de genre](#). CARE s'est engagé à activer les fonctionnalités numériques à l'étape 3 (Preuve du Concept) et à s'assurer que toutes les solutions de l'étape 5 disposent d'une infrastructure de données afin de conduire des cycles d'apprentissage global à local à global.

Annexe 1 : Glossaire des termes

| | |
|--|--|
| Preuves | Preuve d'une évaluation ou d'une étude externe (tierce partie), basée sur une méthodologie crédible, des impacts positifs de la programmation de CARE. Différents publics exigeront différents niveaux de rigueur. |
| Changement transformationnel du genre | Compte tenu de l'engagement de CARE en faveur de l'égalité des sexes, nous allons au-delà d'un simple changement au niveau des agences pour obtenir des résultats en matière d'égalité des sexes (comme indiqué dans l'engagement 2 de la politique de l'IC en matière de genre de 2018 : « Articuler le fonctionnement de la programmation dans les trois domaines du cadre pour l'égalité des sexes »), mais aussi pour des changements dans les structures et les relations (comme indiqué à la question 4 du marqueur de l'égalité des sexes : « Les systèmes de suivi collectent-ils, analysent-ils et traitent-ils... les changements dans les rôles et les relations entre les sexes... »). |
| Impact à l'échelle | Obtenir un changement durable et systémique, au-delà du travail direct de CARE et de ses partenaires avec les communautés, dans la vie des femmes et des filles pour au moins 2 millions de personnes ou 20% de la population (par exemple dans un petit pays comme Vanuatu), ou 70% d'un groupe marginalisé particulier (par exemple les travailleurs du sexe au Vietnam, ou les enfants des minorités ethniques au Cambodge). |
| Impacts/résultats | Le changement positif, tel que mesuré par un ou plusieurs indicateurs de changement de CARE , alignés pour la plupart sur les ODD. Certains indicateurs mesurent le changement au niveau des résultats (4. obtention d'une aide humanitaire de qualité, ou 16. accès à des services financiers informels ou formels), mais la plupart se situent au niveau de l'impact (voir ici pour d'autres définitions). |
| Innovation | Une innovation chez CARE est une nouvelle solution, conçue et développée avec les communautés et les autres parties prenantes, pour perturber et transformer les systèmes d'oppression qui perpétuent l'exclusion, la pauvreté et la vulnérabilité. Les innovations de CARE visent à contribuer à un impact plus important que les solutions existantes (lorsqu'elles existent), en démontrant une valeur ajoutée évidente en étant plus réalisables, plus évolutives, plus inclusives, plus efficaces ou plus durables que d'autres approches. |
| Approches fondées sur le marché | Des interventions inclusives qui abordent les défis humanitaires et de développement et qui procurent un retour sur investissement au secteur privé (adapté de USAID, 2018). |
| Modèle | Une intervention clairement définie, fondée sur des données probantes et fondée sur une théorie du changement pour aborder un problème prioritaire particulier, principalement pour les femmes et les filles, avec un avantage comparatif évident par rapport aux solutions de rechange, et qui peut être adaptée et reproduite dans d'autres contextes. |
| Fidélité optimale | Peaufiner ou simplifier les solutions pour équilibrer la complexité et le coût pour maximiser l'impact. |
| La mise à l'échelle profonde | Changer les relations, les valeurs et les croyances culturelles et les normes sociales qui aident à soutenir et à élargir le changement dans l'ensemble de la société. |
| Impact d'échelle | Des efforts délibérés pour contribuer à un changement systémique et durable dans la vie des femmes et des filles, à une échelle significative, au-delà du travail direct de CARE avec les communautés. |
| La mise à l'échelle | L'extension de la couverture ou de l'intensité de l'impact d'un modèle, par l'expansion ou la reproduction et l'adaptation dans de nouvelles zones et/ou secteurs de la |

| | |
|--|---|
| (un modèle) | population. La mise à l'échelle peut être une combinaison de mesures verticales (institutionnalisation ou changement de politique) et/ou horizontales (expansion et reproduction, par CARE ou d'autres). |
| Augmenter l'échelle | Politiques, règles et lois nouvelles ou améliorées qui institutionnalisent le changement et ouvrent la possibilité d'impact au niveau sociétal une fois qu'elles sont mises en œuvre dans la pratique. |
| Renforcement des systèmes de services | Transformer la culture patriarcale et d'exclusion des institutions, les aider à accroître leurs capacités à fournir des services inclusifs, efficaces et responsables, et à remplir leurs obligations envers les droits des pauvres et des marginalisés. CARE favorise une approche fondée sur les droits, axée sur les citoyens et axée sur la transformation des sexes afin de renforcer la durabilité des résultats des systèmes de services et de veiller à ce que les services soient fournis de manière responsable, équitable, inclusive et efficace. |
| Solution | Une solution peut répondre de façon crédible et durable à un problème pour la majorité de la population cible touchée. Les solutions peuvent comprendre plus d'un modèle et comprendront toujours au moins deux des voies d'accès à l'échelle des systèmes énumérées ci-dessous. |
| Échelle durable | Lorsque d'autres acteurs, en particulier le gouvernement, le secteur privé et/ou la société civile, deviennent le « donneur d'ordre » et le « payeur » d'une solution éprouvée pour toucher une majorité de la population cible, tandis que le rôle de CARE passe à celui de « facilitation des systèmes ». |
| Voies (pour un impact à l'échelle) | Les différentes voies par lesquelles l'impact à l'échelle peut se produire dans les sociétés où nous cherchons à voir l'impact (modèles en cours de mise à l'échelle, changements de politiques, etc.) Les voies de mise à l'échelle représentent des moyens non exclusifs, non hiérarchiques et non exhaustifs de mettre l'impact à l'échelle. Une innovation unique ou un groupe d'innovations peut avoir un impact à l'échelle le long d'un ou de plusieurs de ces parcours en même temps ou de manière échelonnée. |
| Facilitation des systèmes | Lorsque CARE facilite et convoque de façon proactive, en cherchant à transférer le pouvoir à des organisations dirigées localement, en particulier des organisations dirigées par des femmes, alors que CARE adopte une approche plus en coulisse. Plutôt que de dire aux gens quoi faire, dans un rôle de rassembleur ou de facilitateur, CARE établit les priorités du changement, établit un consensus, détermine les possibilités de collaboration, partage les pratiques exemplaires et mesure les progrès, contribuant ainsi à unifier les autres autour d'un programme commun. |

Annexe 2: Lectures complémentaires

Bradach, Jeff et Abe Grindle, **From Scaling Impact to Impact at Scale**. Stanford Social Innovation Review (2017) - [lien](#)

Bradach, Jeff et Abe Grindle, **Emerging Pathways to Transformative Scale**. Stanford Social Innovation Review (2014) - [lien](#)

CARE, **Appliquer la théorie à la pratique : Le parcours de CARE pilotant les normes sociales - Mesures pour la programmation du genre** (2017) - [lien](#)

Carter, B. avec Apgar, M. & Khan Mohmand, S, **Guidance note and briefs on scaling up social norm change**. Rapport sur les questions émergentes K4D. Brighton, Royaume-Uni : Institute of Development Studies (2019) - [lien](#)

Chang, Ann Mei, **Lean Impact : How to Innovate for Radically Greater Social Good** (2018) - [lien](#)

Cislaghi et autres, **Changing Social Norms : the Importance of "Organized Diffusion" for Scaling Up Community Health Promotion and Women Empowerment Interventions** (Prevention Science, 2019) - [lien](#)

Co-Impact, **Manuel** (2019) - [lien](#)

Gargani, John & Robert McLean, **Scaling Science (SSIR)**, 2017) - [lien](#)

Gugelev, Alice & Andrew Stern, **Quelle est votre fin de partie ?** (SSIR, 2015) - [lien](#)

Hartmann, Arntraud & Johannes F. Linn, **Scaling Up : A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice** (Brookings, 2008) - [lien](#)

International Development Innovation Alliance (IDIA), **Development Innovation Principles in Practice : Insights and Examples to Bridge Theory and Action** (2019) - [lien](#)

International Development Innovation Alliance (IDIA), **Insights on Scaling Innovation** (2017) - [lien](#)

Learning Collaborative to Advance Normative Change, **Considérations pour l'intensification des interventions visant à modifier les normes en matière de santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes** (2019) - [lien](#)

McLean, Robert & John Gargani, **Scaling Impact : Innovation for the Public Good** (CRDI, 2019) - [lien](#)

MSI, **Scaling Up - De la vision au changement à grande échelle : Outils et techniques pour les praticiens** (2012) - [lien](#)

Riddle & Moore, **Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep : Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Process to Support it** (Londres : J.W McConnell Family Foundation, 2015) - [lien](#)

Spring Impact, **Boîte à outils pour la réplique sociale** (2018) - [lien](#)

Weldon, S. Laurel & Mala Htun, **Mobilisation féministe et changement de politique progressiste : pourquoi les gouvernements agissent pour combattre la violence contre les femmes** (2013) - [lien](#)

Wigboldus, Seerp & Cees Leeuwis, **Towards responsible scaling up and out in agricultural development : Une exploration des concepts et des principes** (Centre pour l'innovation dans le développement, Wageningen, 2013) - [lien](#)

Woltering et al, **Scaling - from "reaching many" to sustainable systems change at scale : A critical shift in mindset** (Agricultural Systems, Volume 176 - 2019) - [lien](#)

Organisation mondiale de la santé ExpandNet, **Commencer en pensant à la fin : Planification de projets pilotes et d'autres recherches programmatiques pour une mise à l'échelle réussie** (2011) - [lien](#)

Organisation mondiale de la santé ExpandNet, **Neuf étapes pour l'élaboration d'une stratégie d'intensification** (2010) - [lien](#)

Organisation mondiale de la santé ExpandNet, **Practical guidance for scaling up health service innovations** (2009) - [lien](#)

Annexe 3 : Exemples de voies utilisées pour l'impact à l'échelle

1. Initiative pour les jeunes hommes des Balkans



La Young Men's Initiative (YMI) dans les Balkans travaille avec des ONG partenaires locales en Bosnie-Herzégovine, Croatie, Kosovo, Lettonie, Moldavie, Monténégro et Serbie, pour changer les conceptions populaires de ce qui constitue la « virilité ». Les principales voies pour avoir un impact à l'échelle ont été :

- **Modèles à l'échelle :** Adaptation des modèles du programme Promundo H et du programme M, pour une mise en œuvre dans les écoles. Le modèle - comprenant des ateliers éducatifs, des campagnes Be a Man et des clubs Be a Man - a été testé à petite échelle (cinq écoles dans cinq villes), puis étendu à de nouvelles écoles, zones et pays, en trois phases. Dans la mesure du possible, ces activités ont maintenant été confiées au gouvernement.
- **Plaidoyer et influence :** YMI a travaillé pour que les programmes scolaires soient accrédités par les ministères de l'éducation, ou institutionnalisés comme programmes obligatoires au sein du système éducatif gouvernemental.
- **Les normes sociales se déplacent :** Alors que les interventions directes dans les écoles et les clubs font évoluer les normes au niveau local, les campagnes Be a Man ont cherché à amplifier ce phénomène pour influencer les attitudes dans la société au sens large, par le biais d'un [site web interactif](#), de théâtre documentaire, de flash mobs et de la production de chansons, de documentaires et de pièces de théâtre.

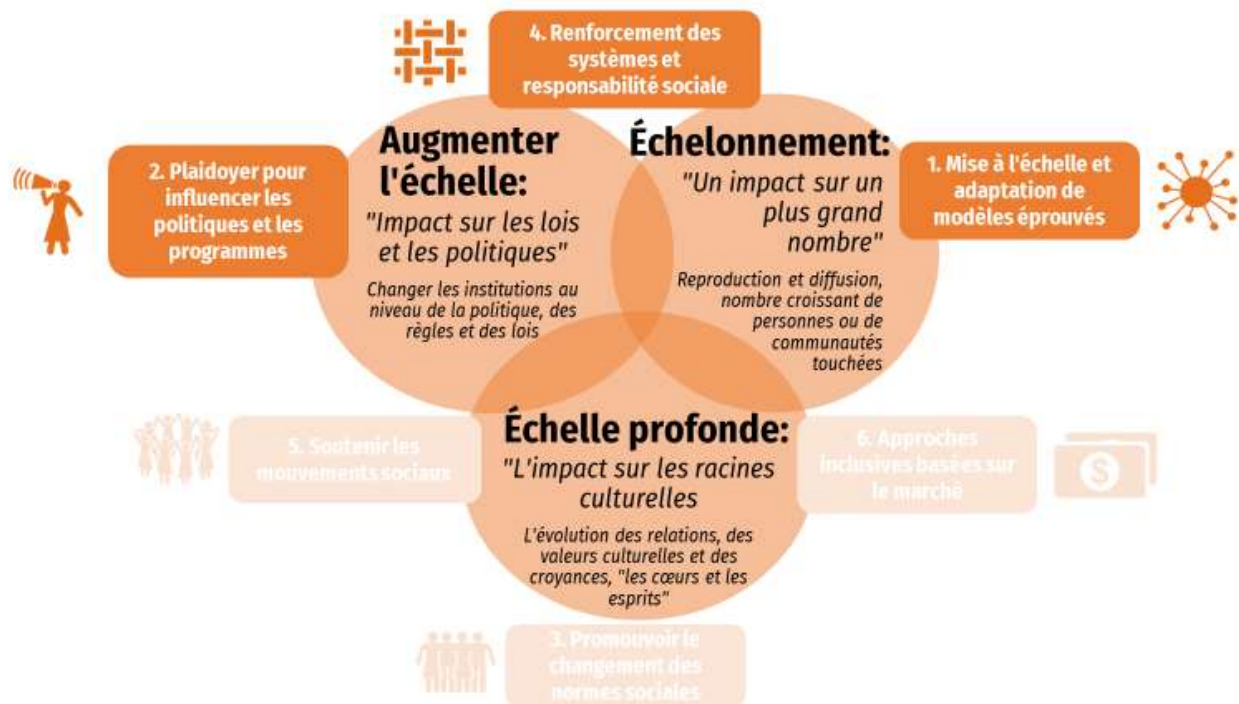
Le programme a également inclus d'autres parcours, mais avec une intensité moindre :

- **Renforcement des systèmes :** Aider à renforcer les capacités des ONG locales partenaires, ainsi que des ministères de l'éducation qui mettent en œuvre le programme dans toute la région.
- **Renforcement du mouvement :** Visant à permettre aux Be a Man Clubs de devenir un mouvement auto-organisé.
- **Des marchés inclusifs :** Engager le secteur des entreprises, mobiliser les ressources des fonds de responsabilité sociale des entreprises et inviter les entreprises à « adopter » les écoles et à y financer

l'initiative des jeunes hommes.

De plus amples détails sont disponibles dans l'étude de cas de l'annexe 3 de [Learning Collaborative to Advance Normative Change, 2019](#), et dans les [ressources](#) du site web du programme.

2. Programme de santé du Bihar

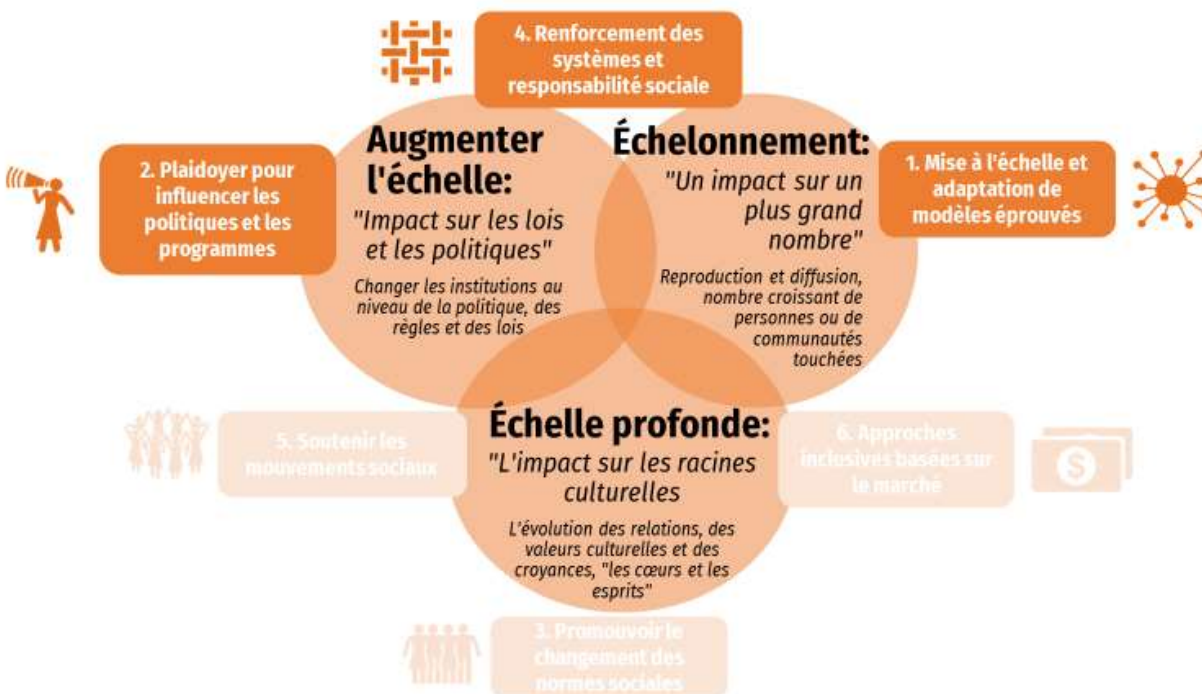


Le [programme de soutien technique de CARE au Bihar](#) a aidé le gouvernement à améliorer la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants dans tout l'État (128 millions d'habitants). Initialement conçu pour mettre à l'échelle des approches éprouvées, on s'est rapidement rendu compte qu'une très forte composante de renforcement des systèmes serait également nécessaire, afin de relever les défis que posent les établissements de santé inexistantes ou délabrés, le peu de personnel ou son absence, et l'insuffisance des équipements, de la supervision et des systèmes de données. Les principales voies d'impact à l'échelle ont été :

- **Modèles à l'échelle :** Un modèle novateur - l'outil de [santé Common Application Software](#) pour soutenir les agents de santé communautaires (ASC) - est actuellement mis à l'échelle nationale, sur la base de [preuves](#) positives [issues d'une évaluation rigoureuse](#) de la phase pilote. Il permettra d'améliorer la planification et les outils de travail pour environ 1,4 million d'agents de santé communautaires dans toute l'Inde. Le programme a également testé et étendu cinq autres innovations au Bihar : l'[approche d'apprentissage progressif](#) pour les travailleurs de la santé de première ligne ; les [objectifs et les incitations basés sur l'équipe](#) ; l'[amélioration de la qualité des installations](#) ; le [mentorat par des infirmières mobiles](#) ; et la [faible traçabilité](#) des [nouveau-nés](#)). Certains de ces modèles sont en train d'être adaptés ou reproduits dans d'autres pays d'Asie, grâce à la plateforme du projet Learning Exchange for Adaptation and Diffusion ([LEAD](#)).
- **Renforcement des systèmes :** Le programme a mis l'accent sur la collaboration avec le gouvernement afin d'améliorer les infrastructures, les équipements et les effectifs des établissements de santé, et de renforcer les systèmes de données pour suivre les progrès.
- **Plaidoyer et influence :** Une collaboration étroite avec le gouvernement et des acteurs influents (tels que la Fondation Gates - le donateur du programme - et la Banque mondiale) ont été des stratégies essentielles pour influencer l'adoption de modèles éprouvés au niveau national ou à l'échelle de l'État.

Vous trouverez de plus amples informations dans une étude de cas du Stanford Social Innovation Review ([2019](#)) et sur le [site web](#) du programme.

3. Programme d'éducation multilingue au Cambodge



Le programme d'éducation multilingue de CARE au Cambodge a travaillé avec des partenaires locaux, le gouvernement du Cambodge et l'UNICEF pour piloter, étendre et institutionnaliser un modèle d'éducation en langue maternelle pour les enfants des minorités ethniques au Cambodge. Cela permet maintenant à un pourcentage significatif d'enfants de minorités ethniques d'accéder à une éducation de qualité dans leur langue maternelle, plutôt que dans la seule langue nationale, le Khmer. Les principales voies pour avoir un impact à l'échelle ont été :

- **Modèles à l'échelle :** Tester et produire des [preuves](#) d'un [modèle d'éducation multilingue](#) pour différents groupes ethniques, et transférer la responsabilité de la mise en œuvre au fil du temps aux autorités éducatives de la province ou du district.
- **Plaidoyer et influence :** Travailler en étroite collaboration avec le gouvernement et d'autres acteurs influents (par exemple, l'UNICEF) pour obtenir un [soutien politique et technique](#) en faveur du modèle et de son institutionnalisation. Il s'agit notamment d'influencer les lignes directrices nationales, les plans sectoriels et un plan d'action national pour l'éducation multilingue (MENAP).
- **Renforcement des systèmes :** Aider à renforcer les capacités du gouvernement au niveau national et du district, à budgétiser et à planifier la mise en œuvre du modèle, y compris les stratégies de formation des enseignants.

De plus amples informations sont disponibles sur les sites web de [CARE Cambodge](#) et de [CARE Australie](#), y compris un [rapport d'évaluation stratégique](#) réalisé en 2019 pour le donateur, Australia Aid.

4. Stratégie globale de mise à l'échelle des VSLA



Visant à élargir le nombre de membres du VSLA à 50 millions de femmes et de filles d'ici 2030, la [stratégie de mise à l'échelle](#) des VSLA de CARE fonctionne selon plusieurs axes pour avoir un impact à l'échelle:

- **Modèles à l'échelle** : Visant à étendre les VSLA au sein des programmes de CARE en intégrant les VSLA comme base de tous nos programmes de développement mondial, et en adaptant les VSLA aux contextes humanitaires afin d'en promouvoir l'adoption par l'ensemble des agences. CARE promeut également une initiative de transformation numérique afin de réduire les coûts et d'étendre la portée tout en garantissant la fidélité et la qualité.
- **Plaidoyer et influence** : Engager les gouvernements en tant que partenaires à l'échelle, et intégrer le VSLA dans les politiques, les réglementations et les programmes. CARE vise également à continuer à construire des coalitions (telles que des plateformes de promoteurs de groupes d'épargne, au niveau mondial, régional ou national), pour influencer les détenteurs de pouvoir.

La stratégie comprend également d'autres voies, bien que moins intenses à ce jour :

- **Renforcement des systèmes** : Aider à renforcer les capacités des ONG locales partenaires et des gouvernements à mettre en œuvre l'approche, notamment en établissant un Centre d'excellence pour explorer l'intégration et approfondir les preuves de l'utilité de la VSLA comme plateforme d'autonomisation.
- **Renforcement du mouvement** : Le programme « [Femmes Ingénieuses](#) » [d'Afrique de l'Ouest](#), en particulier, met fortement l'accent sur le renforcement de la plateforme VSLA comme voie d'action collective et de construction de mouvements.
- **Des marchés inclusifs** : Engagement des entreprises en tant que partenaires de dimensionnement, intégration des VSLA dans les chaînes d'approvisionnement et les réseaux de distribution.

Vous trouverez de plus amples informations dans la [stratégie de mise à l'échelle](#), ainsi que sur les sites web de CARE sur [l'inclusion financière](#) et les [AVEC](#).