

Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle



Organisation
mondiale de la Santé

EXPANDNET



Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle



Organisation
mondiale de la Santé

EXPANDNET

Catalogage à la source : Bibliothèque de l'OMS :

Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle.

1. Délivrance soins - normes. 2. Services santé - normes. 3. Planification santé. 4. Technologie médicale. I. Organisation mondiale de la Santé. II. ExpandNet.

ISBN 978 92 4 250031 8

(Classification NLM : W 84)

© Organisation mondiale de la Santé 2011

Tous droits réservés. Les publications de l'Organisation mondiale de la Santé sont disponibles sur le site Web de l'OMS (www.who.int) ou peuvent être achetées auprès des Éditions de l'OMS, Organisation mondiale de la Santé, 20 avenue Appia, 1211 Genève 27 (Suisse) (téléphone : +41 22 791 3264 ; télécopie : +41 22 791 4857 ; courriel : bookorders@who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire ou de traduire des publications de l'OMS – que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale – doivent être envoyées aux Éditions de l'OMS via le site Web de l'OMS à l'adresse http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé a pris toutes les précautions raisonnables pour vérifier les informations contenues dans la présente publication. Toutefois, le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'Organisation mondiale de la Santé ne saurait être tenue responsable des préjudices subis du fait de son utilisation.

Table des matières

Avant-propos	iv
Remerciements	v
Acronymes et abréviations	v
Introduction	1
Définition de la notion de « passage à grande échelle »	2
Les ressources de l'OMS et d'ExpandNet à l'appui du passage à grande échelle	2
Comment utiliser ce guide	4
Contenu du guide	5
Cadre conceptuel pour le passage à grande échelle	7
Étape 1. Planifier les actions nécessaires pour accroître le potentiel de passage à grande échelle de l'innovation	12
Étape 2. Renforcer la capacité de l'organisation utilisatrice de réussir le passage à grande échelle	17
Étape 3. Évaluer le contexte général et planifier les actions nécessaires pour accroître les chances de succès du passage à grande échelle	21
Étape 4. Renforcer la capacité de l'équipe d'appui de soutenir le processus de passage à grande échelle	24
Étape 5. Faire des choix stratégiques pour appuyer le passage à grande échelle au plan vertical (institutionnalisation)	28
Étape 6. Faire des choix stratégiques pour appuyer le passage à grande échelle au plan horizontal (extension/reproduction)	33
Étape 7. Déterminer le rôle de la diversification	38
Étape 8. Planifier les actions nécessaires face à un passage spontané à grande échelle	39
Étape 9. Finaliser la stratégie de passage à grande échelle et déterminer les étapes suivantes	41
Conclusion	43
Références	44

La question du passage à grande échelle retient beaucoup l'attention dans les domaines de la santé et du développement au niveau international. L'intérêt porté à ce sujet tient à ce que l'on constate avec préoccupation que les perspectives à long terme implicites des objectifs du Millénaire pour le développement, de la plateforme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et d'autres sommets internationaux ne sont pas concrétisées aussi rapidement et efficacement qu'on l'avait escompté. Les efforts actuels devront être décuplés si l'on veut relever les défis du XXI^e siècle dans les domaines de la santé et du développement. Il n'est donc pas surprenant que de nombreuses initiatives aient été lancées pour répondre à la nécessité du passage à grande échelle. L'une de ces initiatives a été la création d'ExpandNet, un réseau mondial visant à promouvoir l'accès équitable à des soins de qualité en permettant d'étendre les bénéfices d'interventions sanitaires réussies à davantage de personnes, plus rapidement et de manière plus durable. Le réseau met au point des outils, et mène des activités de plaidoyer, d'assistance technique, de création de réseaux et de recherche (www.expandnet.net).

Le travail d'ExpandNet sur le passage à grande échelle découle de l'élaboration et de l'expérimentation de l'Approche stratégique de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour le renforcement des politiques et des programmes de santé sexuelle et génésique (1,2). L'Approche stratégique est un processus en trois étapes que les pays peuvent utiliser pour évaluer leurs besoins et priorités en matière de politiques et programmes de santé génésique, pour tester des interventions appropriées visant à répondre à ces besoins prioritaires et pour généraliser des initiatives qui ont fait leur preuve. Cette approche part de l'idée que le passage à grande échelle se fait rarement automatiquement comme on a souvent tendance à le penser. Il s'agit d'un processus qui nécessite une réflexion attentive, une planification stratégique et une gestion avisée, ainsi que l'allocation de ressources appropriées. L'Approche stratégique met l'accent sur le fait qu'il convient de se préoccuper de l'éventuel passage à grande échelle lors de l'évaluation des besoins et priorités, ainsi que lors de la conception des interventions pilotes.

Lorsque les premiers projets de recherche-action découlant de l'Approche stratégique se sont révélés être des succès et en sont arrivés au stade où il fallait réfléchir à un passage à grande échelle, les personnes concernées ont cherché des conseils sur la manière de procéder en puisant dans la littérature ou en observant les expériences internationales. Trois réunions tenues au Centre de conférences Bellagio de la Fondation Rockefeller entre 2001 et 2004 ont donné aux participants l'occasion de se pencher sur les principales questions soulevées dans la littérature et sur les expériences des pays, d'étudier un cadre conceptuel et de travailler sur un recueil d'études de cas portant sur le passage à une grande échelle (3). Depuis lors, ce recueil et le guide pratique consacrés au passage à grande échelle (4) ont été publiés et d'autres études sont parues ou sont en cours d'élaboration. ExpandNet a organisé plusieurs autres réunions internationales et ses membres ont aidé à élaborer des stratégies de passage à grande échelle dans le cadre de projets de pays entrepris en Asie, en Afrique et en Amérique latine.

Le présent guide est l'un des documents de base mis au point par ExpandNet ces dernières années. Son but principal est de faciliter la planification systématique du passage à grande échelle. Il s'adresse aux responsables de programmes, aux chercheurs et aux organismes d'assistance technique qui cherchent à transposer à plus grande échelle des innovations en matière de services de santé testées dans le cadre de projets pilotes ou d'autres expérimentations sur le terrain et qui ont fait la preuve de leur efficacité.

Remerciements

Ce guide a été rédigé par les membres du secrétariat d'ExpandNet, à savoir Ruth Simmons et Laura Ghiron de l'École de Santé publique de l'Université du Michigan, et Peter Fajans du Département Santé et recherche génésiques (RHR) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) avec les conseils techniques de Nancy Newton. Les études ont été réalisées par des participants à la réunion OMS/ExpandNet venant d'organisations gouvernementales, d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'institutions internationales travaillant en Afrique, en Asie, dans la Région des Amériques et en Europe. Les auteurs expriment leur vive gratitude à ces participants et remercient aussi leurs collègues d'institutions internationales en santé et développement pour leurs contributions. Nous voudrions tout spécialement rendre hommage à Stephen Hodgins de John Snow Inc. pour ses suggestions détaillées et perspicaces. Nous adressons aussi nos sincères remerciements aux équipes de projets de Chine, du Guatemala, du Kirghizistan, de Madagascar, du Mali, du Pérou et de Sierra Leone, ainsi qu'à nos collègues de l'Institute for Reproductive Health de l'Université de Georgetown et de Management Sciences for Health qui, après avoir utilisé ce guide, nous ont aidés à le réviser.

Nous exprimons aussi notre gratitude au Programme de sécurité mondiale et de développement durable de la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur, ainsi qu'à la Fondation Rockefeller, à la Fondation David et Lucile Packard, à l'OMS et à l'Université du Michigan pour leur soutien financier.

Acronymes et abréviations

DSRP	Documents de Stratégie de réduction de la pauvreté
IEC	Information, éducation et communication
MTEF	Cadre de dépenses à moyen terme
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisations non gouvernementales
RHR	Département de Santé et recherche génésiques
SWAP	Approche au niveau du secteur

Le défi

Comment transposer à une plus grande échelle les avancées obtenues dans le cadre de projets pilotes et expérimentaux réussis pour en faire profiter davantage de gens, de manière plus équitable et plus durable ?

Introduction

Le but du présent document est de présenter des directives concises, étape par étape, pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle. Son objectif est double : premièrement, une planification stratégique est essentielle pour réussir à étendre et à institutionnaliser des innovations en matière de systèmes de santé qui ont été testées avec succès ; or celle-ci fait souvent défaut, et il s'ensuit que de nouvelles pratiques et de nouveaux produits efficaces restent sous-utilisés. Nous espérons que le présent guide encouragera les acteurs à prêter davantage attention à la planification systématique lorsque des innovations pilotes auront été mises à l'essai avec succès.

Deuxièmement, même lorsque les responsables de programmes et autres parties prenantes se lancent dans un processus de planification systématique, ils manquent souvent de l'expérience, de savoir faire et des ressources nécessaires pour ce faire. Il s'ensuit que cette planification se fait au coup par coup et se résume souvent à des déclarations d'intention sur les objectifs plus larges ou l'échelle à atteindre. De telles tentatives ont tendance à être irréalistes à moins qu'elles ne tiennent compte de la nature de l'innovation, de la capacité des organisations chargées de la mise en œuvre, des spécificités du contexte général dans lequel les efforts de passage à grande échelle ont lieu et des ressources disponibles pour appuyer le processus.

Le passage à grande échelle nécessite d'entreprendre une planification systématique sur la façon dont les innovations pilotes qui ont été testées peuvent être mises en œuvre à une plus grande échelle afin de produire un plus large impact. En général, les innovations sont mises à l'essai dans le cadre de projets pilotes dotés de ressources organisationnelles, financières et humaines spéciales qui ne seront plus disponibles lorsque l'on voudra transposer ces innovations à une plus grande échelle. Les responsables de programmes chargés de développer l'innovation à un niveau sous-national ou national se trouveront donc confrontés à un énorme problème : ils devront appliquer l'innovation à une plus grande échelle avec peu de moyens et dans le cadre de systèmes de santé dotés éventuellement de capacités limitées et devant faire face à de multiples priorités urgentes. Dans ces conditions, les efforts de passage à grande échelle nécessiteront de procéder à un soigneux arbitrage entre les résultats souhaités et les réalités et contraintes pratiques. Il faudra aussi que le processus de planification s'accompagne d'un renforcement des capacités des systèmes nationaux de santé, au lieu d'imposer des charges supplémentaires à des systèmes fragiles du secteur public. Le présent document fournit des orientations pour l'élaboration d'une telle stratégie systématique.

Il faut toutefois garder à l'esprit que *l'élaboration* d'une stratégie n'est que le commencement. La réflexion stratégique doit se poursuivre tout au long du processus de mise en œuvre, ce qui requiert de prêter attention en permanence aux multiples facteurs qui peuvent influencer sur la réussite du passage à grande échelle ainsi qu'aux ajustements à apporter à la stratégie le cas échéant. Une stratégie de passage à grande échelle, une fois élaborée, n'est pas quelque chose à laquelle il faut adhérer de

manière trop rigide. Certaines parties de cette stratégie peuvent rapidement devenir obsolètes à mesure que les circonstances évoluent ou parce que certains facteurs n'ont pas été pris en compte de manière adéquate au niveau de la planification. Toutefois, le plan initial peut fournir le fondement à partir duquel on pourra procéder aux ajustements nécessaires au fur et à mesure que le processus se poursuivra.

Définition de la notion de « passage à grande échelle »

Le terme anglais « scaling up » est utilisé aujourd'hui de diverses manières. Dans certains contextes, il signifie simplement « en faire plus » comme par exemple dans l'expression « scaling up treatment for HIV/AIDS » (intensifier le traitement du VIH/sida) (5). ExpandNet définit plus spécifiquement la notion de passage à grande échelle comme étant :

des efforts délibérés pour renforcer l'impact d'innovations sanitaires testées avec succès afin d'en faire bénéficier un plus grand nombre de personnes et d'encourager la formulation de politiques et de programmes sur une base durable.

Par « innovation », on entend des composantes des services de santé ou encore des pratiques ou des produits qui sont nouveaux ou sont perçus comme tels. En général, l'innovation consiste en une « **série d'interventions** » englobant non seulement de nouvelles technologies, de nouvelles pratiques cliniques, de nouvelles composantes éducatives ou de nouvelles initiatives communautaires mais aussi les mécanismes gestionnaires nécessaires à leur bonne mise en œuvre.

L'expression « testées avec succès » signifie que les interventions qui doivent être transposées à grande échelle **s'appuient sur des données factuelles obtenues localement** qui démontrent l'efficacité des programmes et leur faisabilité et qui ont été recueillies soit dans le cadre de projets pilotes, expérimentaux ou de démonstration, soit par une introduction initiale dans un nombre limité de sites locaux.

L'expression « efforts délibérés » signifie que la passage à grande échelle correspond à un **processus** raisonné et **guidé**, par opposition à une diffusion spontanée des innovations.

La « formulation des politiques et des programmes sur une base durable » met en lumière l'importance **du renforcement des capacités institutionnelles et de la pérennisation.**

Les ressources de l'OMS et d'ExpandNet à l'appui du passage à grande échelle

Le document *Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle* fait partie d'un ensemble de documents d'ExpandNet qui récapitulent ce que l'on a appris concernant la transposition à une plus grande échelle d'innovations pilotes testées avec succès et fournissent des conseils systématiques sur la manière de planifier et de gérer le processus. Les publications d'ExpandNet comprennent les documents suivants :

1. *Scaling up health service delivery: from pilot innovations to policies and programmes* (3). Cet ouvrage décrit le cadre conceptuel mis au point par l'OMS et ExpandNet pour la stratégie de passage à grande échelle et présente des études de cas concernant l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine qui contiennent des enseignements clés sur ce qui détermine le succès d'un passage à une plus grande échelle. Les enseignements tirés de ces études de cas ont largement contribué à l'élaboration des documents d'orientation mis au point ultérieurement par ExpandNet.

2. *20 questions for developing a scaling-up case study (6)*. Ce guide a été élaboré car il est difficile de trouver des documents et des analyses sur le processus de passage à grande échelle et l'on a espéré que cette série de questions clés faciliterait la tâche des responsables de programmes et autres acteurs souhaitant rendre compte de leurs expériences à cet égard.
3. *Practical guide for scaling up health service innovations (4)*. Ce document présente une synthèse complète et approfondie sur le passage à grande échelle et s'adresse aux décideurs, aux responsables de programmes, aux chercheurs et aux professionnels de l'assistance technique. Il s'étend de manière plus détaillée que les autres guides sur les éléments et les choix stratégiques du cadre ExpandNet/OMS et fournit des exemples spécifiques tirés d'expériences de pays en matière de passage à grande échelle d'interventions de santé génésique et de soins de santé primaires.
4. *Beginning with the end in mind: planning pilot projects and other programmatic research for successful scaling up (7)*. Ce guide explique comment concevoir des projets pilotes ou d'autres tests sur le terrain de façon à en maximiser le potentiel d'expansion et d'institutionnalisation s'ils s'avèrent être des succès. Ce document décrit la procédure à suivre pour inclure dès la conception des projets les considérations relatives à un futur passage à grande échelle et contient également une liste récapitulative simple pour évaluer le potentiel d'expansion d'un projet proposé.
5. *Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle*. Le présent guide présente une approche systématique pour institutionnaliser et élargir la portée des innovations qui ont été testées avec succès dans le cadre de projets pilotes ou d'autres expérimentations sur le terrain.
6. *Fiches pratiques pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle (8)*. Ces fiches pratiques doivent être utilisées conjointement avec le présent guide. Elles contiennent une série de questions plus détaillées concernant le processus de planification stratégique que celles qui figurent dans le guide. Ces fiches sont particulièrement utiles pour tous ceux qui sont appelés à faciliter le processus d'élaboration de la stratégie.
7. *A field-based and participatory approach to supporting the development of scaling-up strategies (9)*. Ce document succinct fournit une description de l'approche participative sur le terrain qui a été utilisée par ExpandNet/OMS pour aider les responsables de programmes dans les pays à utiliser le présent guide et les fiches pratiques afin d'élaborer une stratégie de passage à grande échelle. Il sera utile aux lecteurs de ce guide qui aimeraient savoir comment celui-ci ainsi que les fiches pratiques ont été utilisés à l'occasion de la fourniture d'une assistance technique, et quels sont les enseignements tirés de ces expériences.

Tous les documents ci-dessus sont disponibles sur le site Web d'ExpandNet – www.expandnet.net – (voir « our tools » (nos outils)), qui contient aussi une bibliographie complète de la littérature pertinente ainsi que des présentations multimédias et des informations sur les objectifs d'ExpandNet, son historique, ses membres et ses projets. *Scaling up health service delivery: from pilot innovations to policies and programmes (3)*, *Practical guidance for scaling up health service innovations (4)* ainsi que le présent guide sont aussi disponibles sur le site Web WHO/RHR – http://www.who.int/reproductivehealth/publications/strategic_approach/fr/index.html

Comment utiliser ce guide

Ce guide s'adresse aux responsables de programmes et autres acteurs qui prévoient de transposer à une plus grande échelle des interventions qui ont été testées avec succès, mais il peut aussi être utile pour étudier comment le passage à grande échelle se déroule lorsqu'il est déjà en cours. Idéalement, les interventions à porter à une plus grande échelle ont été préalablement sélectionnées après un recensement des besoins et priorités en matière de développement des programmes et d'une analyse de la manière dont l'on pourrait le mieux répondre à ces priorités par une modification des politiques et des programmes. Le guide part du principe que la faisabilité et l'efficacité de ces interventions ont été testées dans le contexte d'un programme local ou national et ont été jugées appropriées pour répondre aux buts et objectifs recherchés. C'est à cette étape du processus de passage à grande échelle que ce guide doit être utilisé pour aider les responsables de programmes et autres acteurs à étendre et institutionnaliser les interventions de façon à ce que davantage de personnes puissent en bénéficier de manière durable.

Les lecteurs qui sont intéressés par une discussion plus détaillée et plus complète sur le processus de passage à grande échelle sont invités à se reporter au document plus approfondi intitulé *Practical guidance for scaling up health service innovations* (4).

Le processus en neuf étapes décrit dans le présent document est applicable aux organisations gouvernementales, aux ONG et aux organismes privés. Ce guide est issu de l'expérience acquise dans le domaine de la santé publique, mais peut aussi être appliqué à d'autres domaines du développement. Le passage à grande échelle est essentiellement une question d'organisation, de gestion, de choix politiques et de renforcement des capacités, et les principes sont les mêmes dans les différents domaines d'application.

Cet exercice a tout intérêt à être mené avec une équipe regroupant les principales parties prenantes. Une large participation permet de prendre en compte davantage de facteurs pertinents que si le travail est seulement effectué par une petite équipe de gestionnaires. Une large participation est aussi un facteur de consensus et d'engagement politique vis-à-vis de la mise en œuvre future. Toutefois, ce guide peut aussi être utilisé par un responsable de projet à titre individuel ou par une petite équipe de gestionnaires partageant une vision commune de ce qui doit être accompli.

Les membres d'ExpandNet ont utilisé ce guide ainsi que les fiches pratiques correspondantes dans le cadre d'un processus qui comprenait des visites sur le terrain d'une équipe de facilitateurs d'ExpandNet, de coordonnateurs de projet et de responsables de programmes à l'échelon national. Au cours de ces visites, l'équipe a discuté du potentiel de passage à grande échelle avec ceux qui avaient mis en œuvre le projet pilote et avec les utilisateurs actuels ou potentiels, ainsi qu'avec les dirigeants communautaires ou les administrateurs de programme. Ces visites sur le terrain aident les membres de l'équipe à se rendre compte des réalités sur place et à préparer l'atelier des parties prenantes qui doit se tenir par la suite et sera chargé de procéder à l'exercice décrit dans ce document. Pour plus d'informations sur ce processus, voir la publication *ExpandNet's approach for assisting countries to develop scaling-up strategies* (9), mentionnée ci-dessus.

Le recours à des facilitateurs lors du processus d'élaboration de la stratégie est vivement recommandé. La planification stratégique en vue d'un passage à grande échelle est différente du travail de planification avec lequel la plupart des responsables de programmes sont familiarisés, car elle soulève un plus large éventail de questions. Les meilleurs résultats sont obtenus avec une facilitation intensive suivie d'un accompagnement.

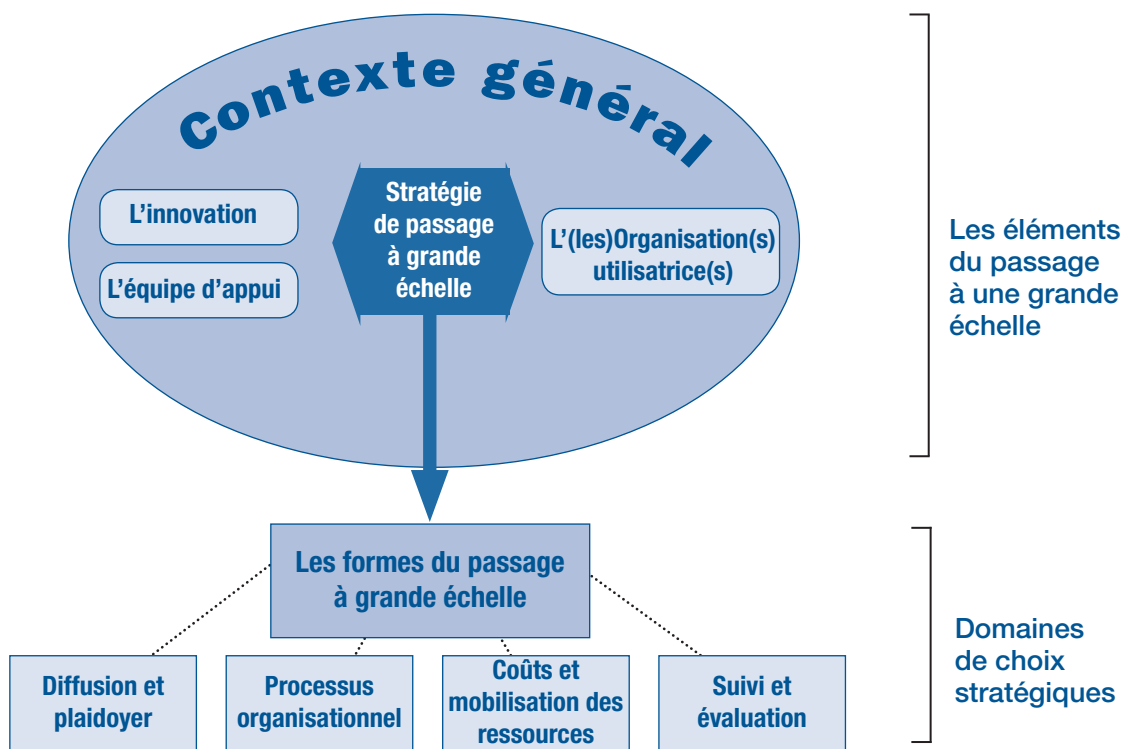
Contenu du guide

La section qui suit contient une présentation du cadre ExpandNet/OMS qui conceptualise le passage à grande échelle en tant que système comportant des éléments interdépendants et dans lequel des choix stratégiques doivent être opérés, et définit quatre principes directeurs pour le processus. Ce cadre fournit la base des sections suivantes qui sont organisées autour des neuf étapes que comporte la formulation d'une stratégie de passage à grande échelle. Chacune des étapes illustre les types de questions qui ont conduit les membres de l'équipe à recommander des actions spécifiques qui sont devenues ensuite les composantes de base de la stratégie. L'étape 9 fait une synthèse de ces recommandations et finalise la stratégie en utilisant les principes de la gestion stratégique. La dernière section du guide contient un certain nombre d'observations finales.

Cadre conceptuel pour le passage à grande échelle

Le cadre présenté dans la Figure 1 décrit une démarche de réflexion systématique sur le passage à grande échelle, qui sera appliquée tout au long de ce guide. Il comprend cinq éléments (définis à l'intérieur de l'ovale autour de la stratégie qui en forme le centre) et cinq domaines de choix stratégiques (dans les encadrés à l'extérieur de l'ovale). Ce cadre se fonde sur quatre grands principes qui sont : la réflexion en fonction des systèmes, l'accent mis sur la durabilité ; la nécessité de déterminer le potentiel de passage à grande échelle ; et le respect des principes d'égalité entre les sexes et d'équité ainsi que des droits humains.

Figure 1. Le cadre ExpandNet/OMS pour le passage à grande échelle



Le Tableau A définit chacun des éléments représentés à l'intérieur de l'ovale en fournissant des exemples à l'appui.

Tableau A. Les éléments d'un passage à grande échelle

Les éléments	Exemples
L'innovation	
<p>L'innovation fait référence aux interventions sanitaires et/autres pratiques qui doivent être portées à une plus grande échelle. L'innovation est une palette d'interventions, formée souvent de plusieurs composantes.</p> <p>Les nouvelles technologies et les moyens de les fournir ainsi que les changements dans l'approche de la prestation des services de santé ou des interventions communautaires sont considérés comme faisant partie de l'innovation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ renforcement de la qualité des services ▪ introduction d'une nouvelle technologie ou suppression d'une technologie dépassée ▪ introduction ou amélioration d'interventions à base communautaire ▪ adjonction de services pour les populations mal desservies ▪ introduction de nouveaux protocoles de prestation des services et de nouveaux programmes de formation et approches pédagogiques ▪ redistribution des tâches ▪ introduction de considérations touchant aux droits humains ou à l'égalité entre les sexes dans la prestation des services ▪ restructuration financière, organisationnelle ou gestionnaire et autres interventions visant à renforcer les capacités.
Organisation(s) utilisatrice(s)	
<p>L' (les) organisation(s) utilisatrice(s) est (sont) l' (les) institution(s) ou l' (les) organisation(s) qui cherche(nt) ou qui sera (seront) appelée(e) à adopter et à appliquer l'innovation à une plus grande échelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le ministère de la santé, de l'éducation ou de la protection sociale, etc. ▪ plusieurs ministères travaillant ensemble ▪ les ONG et autres institutions à base communautaire ▪ un réseau de prestataires privés ▪ une combinaison de ces institutions.
Contexte général	
<p>Le contexte général fait référence aux conditions et institutions qui sont extérieures à l'organisation utilisatrice mais qui exercent une profonde influence sur la possibilité de réussir le passage à grande échelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les politiques générales et la politique ▪ l'administration ▪ le secteur de la santé et les autres secteurs ▪ les autres institutions pertinentes ▪ les conditions socio-économiques et culturelles ▪ les besoins, les points de vue et les droits de la population.
L'équipe d'appui	
<p>L'équipe d'appui se compose des personnes et organisations qui cherchent à promouvoir et à faciliter une plus large utilisation de l'innovation. L'équipe d'appui peut être officiellement chargée de promouvoir l'innovation ou peut jouer ce rôle de manière informelle à cet effet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ chercheurs ▪ experts/techniciens ▪ responsables de programmes ▪ formateurs/éducateurs ▪ dispensateurs de services ▪ décideurs des ministères concernés ▪ représentants d'autres organisations gouvernementales ▪ représentants d'ONG nationales et internationales ou institutions du secteur privé.

Stratégie de passage à grande échelle

La stratégie de passage à grande échelle est l'ensemble des plans et actions nécessaires pour ancrer solidement l'innovation dans les politiques et programmes et dans la prestation de services.

L'analyse des éléments ci-dessus permet de formuler des recommandations telles que :

- simplifier l'innovation pour faciliter son transfert vers l' (les) organisation(s) utilisatrice(s)
- développer une capacité de formation l' (les) organisation(s) utilisatrice(s)
- établir un lien avec la réforme du secteur de la santé
- travailler en collaboration avec les chefs religieux ou politiques pour faire mieux accepter l'innovation
- prévoir de pallier au manque de ressources humaines.

En outre, la stratégie de passage à grande échelle devrait contenir des recommandations concernant les choix stratégiques en rapport avec :

- les formes du passage à grande échelle
- la diffusion et le plaidoyer
- le processus organisationnel
- les coûts et la mobilisation des ressources
- le suivi et l'évaluation.

Des exemples de questions à prendre en considération concernant chacun des domaines de choix stratégiques sont présentés dans le Tableau B.

Tableau B. Choix stratégiques liés à l'élaboration d'une stratégie de passage à grande échelle

Domaines de choix stratégiques	Exemples
Forme du passage à grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ extension de type vertical –institutionnalisation par une modification des conditions politiques, juridiques et budgétaires ou autres modifications des systèmes de santé ▪ extension de type horizontal – expansion/reproduction ▪ diversification ▪ passage spontané à une plus grande échelle.
Pour chacun des types de passage à grande échelle mentionnés ci-dessus, les choix suivants devront être opérés :	
Diffusion et plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>approche personnelle</i> : formation, assistance technique, dialogue politique, recherche « d'ambassadeurs » et autres « messagers » ▪ <i>approche impersonnelle</i> : sites web, publications, notes d'orientation politiques, kits d'outils.

Domaines de choix stratégiques	Exemples
Processus organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ portée de l'opération (étendue de l'extension géographique et niveaux au sein du système de santé) ▪ cadence du passage à grande échelle (progressif ou rapide) ▪ nombre d'organisations concernées ▪ processus centralisé ou décentralisé ▪ processus fixe ou susceptible d'adaptation ▪ processus participatif ou impulsé par des bailleurs de fonds/experts.
Coûts/mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ évaluer les coûts ▪ relier la stratégie de passage à grande échelle aux mécanismes de financement au niveau macro-économique ▪ assurer des allocations budgétaires adéquates.
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indicateurs spéciaux pour évaluer le processus, les résultats et l'impact de la stratégie ▪ statistiques sur les services ▪ études spéciales ▪ évaluations locales ▪ analyse du contexte général.

Les quatre premiers éléments du passage à grande échelle et les choix stratégiques seront systématiquement analysés au cours du processus de formulation de la stratégie suivant les neuf étapes décrites dans le Tableau C.

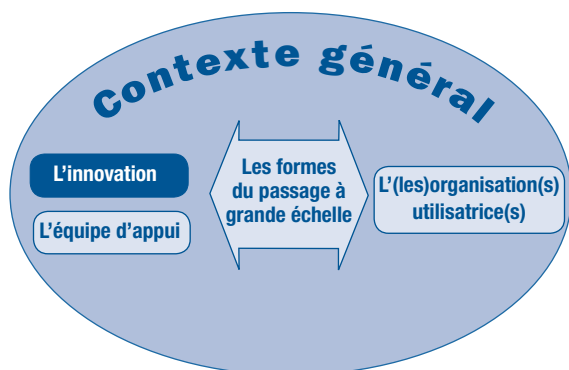
Tableau C. Les neuf étapes de l'élaboration d'une stratégie de passage à grande échelle

Étape 1.	Planifier les actions nécessaires pour accroître le potentiel de passage à grande échelle de l'innovation
Étape 2.	Renforcer la capacité de l'organisation utilisatrice de réussir le passage à grande échelle
Étape 3.	Évaluer le contexte général et planifier les actions nécessaires pour accroître les chances de succès du passage à grande échelle
Étape 4.	Renforcer la capacité de l'équipe d'appui de soutenir le processus de passage à grande échelle
Étape 5.	Faire des choix stratégiques pour appuyer le passage à grande échelle au plan vertical (institutionnalisation)
Étape 6.	Faire des choix stratégiques pour appuyer le passage à grande échelle au plan horizontal (extension/reproduction)
Étape 7.	Déterminer le rôle de la diversification
Étape 8.	Planifier les actions nécessaires face à un passage spontané à grande échelle
Étape 9.	Finaliser la stratégie de passage à grande échelle et déterminer les étapes suivantes

Tout au long de ce processus en neuf étapes, les quatre principes de base suivants devront guider tous les aspects de l'analyse, de la planification et de la prise de décision :

1. **Approche-systémique** : L'approche-systémique consiste à être conscient du fait que l'expansion et l'institutionnalisation des innovations se font au sein d'un réseau complexe d'interactions et d'influences dont il est nécessaire de tenir compte pour assurer le succès de l'opération. Dans le cadre d'ExpandNet, l'approche-systémique se réfère plus spécifiquement aux interconnexions entre l'innovation, l'organisation utilisatrice, l'équipe d'appui et le contexte plus large dans lequel le passage à grande échelle a lieu. La modification de n'importe lequel de ces éléments a des répercussions sur les autres. L'établissement de liens appropriés ou la recherche d'un équilibre entre ces éléments est un aspect majeur de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie de passage à grande échelle.
2. **Accent mis sur la durabilité** : Le passage à grande échelle doit se faire en veillant à élaborer des politiques et des programmes durables, et en cherchant à institutionnaliser l'innovation en l'intégrant dans les politiques, les directives programmatiques, les budgets et autres dimensions du système de santé, et à l'étendre dans de nouveaux secteurs géographiques (étapes 5 et 6 du processus en neuf étapes).
3. **Renforcement du potentiel de passage à grande échelle** : L'évaluation et le renforcement du potentiel de passage à grande échelle fait partie du processus de planification stratégique. Le potentiel de passage à grande échelle est la facilité (ou la difficulté) avec laquelle on peut diffuser l'innovation en fonction des attributs (ou déterminants) de la réussite qui ont été précédemment identifiés dans le cadre des recherches sur l'extension de l'innovation ou à travers l'expérience pratique (10).
4. **Respect des droits humains, de l'équité et de l'égalité entre les sexes** : Le passage à grande échelle doit se faire dans le respect des valeurs relatives aux droits de l'homme et être guidé par des approches participatives axées sur les besoins des clients. Une attention appropriée doit être accordée à la dignité humaine, aux besoins et aux droits des groupes vulnérables et à l'égalité entre les sexes, ainsi qu'à la promotion d'un accès équitable à des services de qualité pour tous.

Étape 1. Planifier les actions nécessaires pour accroître le potentiel de passage à grande échelle de l'innovation



L'innovation est l'ensemble des interventions sanitaires et/ou autres pratiques qui sont portées à une plus grande échelle.

ExpandNet et le présent guide utilisent la notion d'innovation car les pratiques qui ont été testées sont nouvelles dans le contexte local dans lequel elles sont introduites. L'innovation peut consister à ajouter une technologie, un produit ou une pratique (par exemple à utiliser les méthodes d'enseignement à distance), à remplacer l'un par l'autre (par exemple à utiliser du sulfate de magnésium plutôt que du diazépam pour traiter l'éclampsie) ou à supprimer des technologies dépassées. Le terme innovation est utilisé comme raccourci pour désigner ce qui est en réalité une palette d'interventions.

Idéalement, une stratégie de passage à grande échelle concerne une innovation qui a été testée et jugée intéressante dans le type de contexte dans lequel elle doit être étendue. En outre, il est hautement souhaitable que les considérations liées à un éventuel passage à grande échelle soient prises en compte dès la conception initiale de l'innovation (7). Toutefois, le présent guide vaut aussi pour des situations dans lesquelles ces deux conditions idéales ne sont pas réunies.

◆ Commencer par clarifier en quoi consiste l'innovation

Soyez clair sur ce qui doit être porté à grande échelle : définir en quoi consiste l'innovation et dresser la liste de toutes ses composantes, c'est-à-dire aussi bien les composantes physiques (le matériel) telles que les technologies et les produits, que les « logiciels » comme la formation, la supervision et autres interventions gestionnaires. En se demandant « Quelles sont les activités nécessaires pour mettre en place l'innovation ? », on aide à en identifier toutes les composantes pertinentes.

Le présent guide a été rédigé dans la perspective d'un seul projet pilote ou d'une seule expérimentation sur le terrain ayant permis d'explorer les composantes d'une innovation majeure. Les étapes décrites ci-après peuvent toutefois être aussi utiles à des responsables de programmes ou à des décideurs qui doivent faire des choix entre des innovations résultant de plusieurs projets pilotes ou expérimentations sur le terrain. En ce cas, l'équipe qui élabore la stratégie devra exécuter l'ensemble des neuf étapes pour chacune des innovations concernées. En comparant ensuite les stratégies qui seraient nécessaires pour porter à grande échelle chacune des innovations en question, il sera possible de déterminer lesquelles ont un bon potentiel de passage à grande échelle, ce qui éclairera le choix entre les différentes options possibles. Cette analyse pourra aussi conduire à combiner plusieurs innovations testées dans le cadre de différents projets pilotes.

◆ Évaluer les caractéristiques qui déterminent le potentiel de passage à grande échelle de l'innovation et définir les actions nécessaires

Les innovations dotées des attributs ci-après sont celles qui ont le plus de chances de pouvoir être étendues/portées à grande échelle, comme le confirment des dizaines d'années de travail sur la diffusion des innovations et les comptes rendus d'expérience internationale de passage à grande échelle (10). L'innovation doit être :

- **Crédible** : c'est-à-dire s'appuyer sur des données factuelles probantes et/ou avoir été recommandée par des personnes ou des institutions respectées
- **Observable** : de façon à ce que les utilisateurs potentiels peuvent en voir les résultats dans la pratique
- **Pertinente** : pour régler des problèmes persistants ou fortement ressentis
- **Doit présenter un avantage relatif** par rapport aux pratiques existantes, afin que les utilisateurs potentiels soient convaincus que les coûts de mise en œuvre sont justifiés par les bénéfices escomptés
- **Facile à installer et à comprendre** plutôt que complexe et compliquée
- **Compatible** avec les valeurs établies, les normes et les structures des organismes utilisateurs ; et pouvoir être adaptée aux pratiques du programme national
- **Doit pouvoir être mise à l'essai** afin que les utilisateurs potentiels puissent observer l'intervention à petite échelle avant son adoption à grande échelle.

Le Tableau 1.1 illustre les principales questions qu'il faut se poser concernant chacune de ces caractéristiques. La troisième colonne indique les actions qui peuvent être nécessaires pour améliorer les chances de succès d'un passage à grande échelle de l'innovation. Les actions recommandées constitueront les composantes de base de la stratégie. Les questions et actions recommandées énumérées ci-dessous sont mentionnées à titre illustratif. D'autres questions détaillées concernant les attributs figurent dans les fiches pratiques (8).

Tableau 1.1 Liste illustrative de questions et actions recommandées concernant le potentiel de passage à grande échelle de l'innovation

Attribut (caractéristique)	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Crédibilité	1. Les résultats de l'expérimentation pilote de l'innovation ont-ils été bien consignés ?	Rendre compte des résultats de manière claire et concise pour pouvoir en faire part facilement et rapidement aux principales parties prenantes.
	2. Les preuves sont-elles solides ?	Réunir d'autres preuves.
	3. D'autres preuves/une meilleure documentation sont-elles nécessaires ?	
	4. L'innovation a-t-elle été testée dans le type de contexte dans lequel elle doit être portée à grande échelle ?	Tester l'innovation dans un contexte correspondant à la réalité.

Attribut (caractéristique)	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Observabilité	1. Dans quelle mesure les résultats sont-ils observables ?	Donner la possibilité aux parties prenantes d'observer les résultats dans des sites de démonstration pilotes/expérimentaux.
Pertinence	1. L'innovation répond-elle à un besoin ressenti, à un problème persistant ou à une priorité politique ?	Exprimer clairement les besoins auxquels il faut répondre. Trouver des moyens de mieux convaincre les décideurs et autres parties prenantes de la pertinence de l'innovation.
Avantage relatif	1. L'innovation présente-t-elle un avantage relatif par rapport aux pratiques existantes ? 2. Présente-t-elle un meilleur rapport coût/efficacité que les pratiques existantes ou d'autres solutions ?	Faire savoir quels sont ses avantages. Déterminer les coûts et évaluer le rapport coût/efficacité.
Facilité de transfert/ d'installation	1. Quel degré de changement l'innovation implique-t-elle par rapport aux normes et pratiques existantes et au niveau actuel des ressources ? 2. Quel est le niveau de sophistication technique nécessaire pour introduire l'innovation ? 3. L'innovation risque-t-elle de créer un conflit au sein de l'organisation utilisatrice ? 4. D'importantes ressources humaines ou financières ou des moyens supplémentaires sont-ils nécessaires pour introduire l'innovation ?	Simplifier/rationaliser l'innovation tout en veillant à ce que ses composantes essentielles soient maintenues au cours du passage à grande échelle. Anticiper et réduire au maximum les risques d'un tel conflit. Déterminer où et comment ces ressources pourront être mobilisées à travers les canaux existants.
Compatibilité	1. L'innovation est-elle compatible avec les normes, valeurs et services actuels de l'organisation utilisatrice ? 2. Sera-t-il difficile de maintenir les valeurs fondamentales de l'innovation au fur et à mesure de son expansion ?	Présenter l'innovation de manière à en maximiser la compatibilité. Introduire dans le système de suivi des indicateurs pour évaluer ce paramètre et prévoir à l'avance les actions nécessaires pour sauvegarder ces valeurs.

Attribut (caractéristique)	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Compatibilité (suite)	3. Faudra-t-il prévoir des modifications logistiques pour accueillir l'innovation ? 4. Quelles sont les composantes qu'il faudra adapter localement pour tenir compte du contexte local ?	Étudier des façons de réduire au minimum les changements à opérer. Déterminer quelles sont les adaptations locales nécessaires tout en veillant à garder intacte l'essence de l'innovation.
Testabilité	1. L'organisation utilisatrice pourra-t-elle tester l'innovation par étapes avant de l'adopter pleinement ?	Étendre l'innovation progressivement (par paliers).

Conseil supplémentaire

Il est essentiel de réunir une documentation sur l'innovation et son impact. Celle-ci servira à transmettre une vision partagée de l'innovation quand de plus en plus de gens chercheront à la reproduire. Une bonne documentation sert aussi à soutenir les efforts de plaidoyer. Sans elle, le passage à grande échelle risque de devenir un processus confus dans laquelle les composantes centrales de l'innovation et ses contributions ne sont pas bien comprises.

Il est important de déterminer quelles sont les composantes de l'innovation qui sont essentielles pour garantir son succès. Les composantes qui ne sont pas centrales peuvent être laissées de côté lors du passage à grande échelle afin de simplifier et de rationaliser le processus. Toutefois, l'équipe chargée de planifier la stratégie doit être convaincue que ces composantes ne sont effectivement pas essentielles. Il peut être nécessaire de tester une telle version simplifiée au cours de la phase initiale du passage à grande échelle. Il faut aussi veiller à ce que cette simplification n'amène pas à perdre de vue les principes d'équité et d'égalité entre les sexes et les droits fondamentaux de la personne.

Il faut aussi résister impérativement aux pressions qui pousseraient à étendre rapidement l'innovation à une plus grande échelle avant que son efficacité et sa faisabilité aient été entièrement établies. En effet, on risque en ce cas de perdre beaucoup de temps et de ressources pour porter à grande échelle une innovation qui semble prometteuse mais qui produit les effets limités ou même indésirables.

Le degré de changement qu'implique l'innovation – selon qu'il est faible ou important – a de fortes répercussions sur le potentiel de passage à grande échelle. Lorsque les innovations visent à améliorer l'accès équitable aux soins et leur qualité dans un large éventail de services de santé du secteur public, par exemple, cela suppose des changements très importants. Un tel degré de changement signifie qu'il faut davantage de ressources et d'efforts lorsqu'on souhaite étendre cette innovation pour en faire bénéficier davantage de gens. Dans ce type de situation, il est évident que la cadence du passage à grande échelle et sa portée ne pourront pas être les mêmes que lorsque le degré de changement est faible.

Comme indiqué dans le Tableau 1.1 sous la rubrique « Crédibilité », lorsque les innovations ont été testées dans un contexte et avec un niveau de ressources sensiblement différent des conditions dans lesquelles elles doivent être portées à grande échelle, il est nécessaire de procéder à des tests supplémentaires dans des conditions réalistes pour déterminer si et comment l'innovation peut être introduite avec succès dans ce nouveau contexte. En outre, s'il s'avère que des innovations sont trop complexes, il est important d'examiner si elles peuvent être simplifiées pour rendre leur passage à grande échelle plus facile.

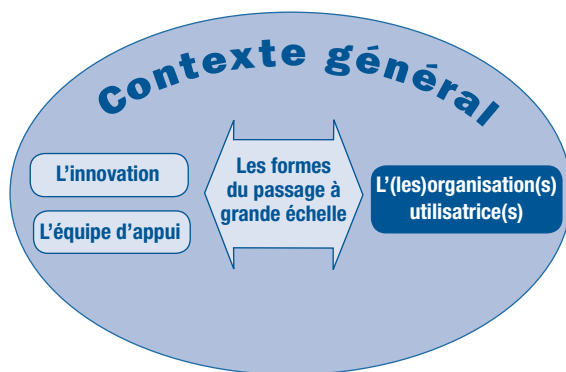
◆ **Réfléchir sur les conclusions auxquelles on a abouti en analysant l'innovation et répondre à la question : « Est-il toujours approprié de prévoir un passage à grande échelle ? »**

Dans l'affirmative, continuer à procéder suivant les étapes décrites ci-après. Toutefois, si l'innovation est trop complexe, trop coûteuse, à trop forte intensité de main-d'œuvre ou autrement trop difficile à reproduire à une plus grande échelle et à institutionnaliser, il vaut mieux s'arrêter et étudier la possibilité de mettre au point et de tester une autre innovation plus facilement applicable.

◆ **Récapituler les actions recommandées après évaluation du potentiel de passage à grande échelle de l'innovation**

La troisième colonne du Tableau 1.1 propose différentes manières d'améliorer le potentiel de passage à grande échelle de l'innovation. Les actions recommandées à l'issue de l'analyse doivent maintenant être récapitulées. Ces actions ainsi que celles décrites aux étapes 2 à 8 seront les « matières premières » à partir desquelles la stratégie générale de passage à grande échelle sera formulée dans l'étape 9.

Étape 2. Renforcer la capacité de l'organisation utilisatrice de réussir le passage à grande échelle



L'organisation utilisatrice est l'institution (ou les institutions) ou l'organisme (les organismes) qui cherche(nt) ou est (sont) appelé(s) à adopter et à mettre en œuvre l'innovation.¹

Tous les organisations utilisatrices ont à la fois des points forts et des points faibles – caractéristiques qui peuvent faciliter le passage à grande échelle ou au contraire l'entraver. La réussite de cette opération suppose d'avoir des attentes réalistes et d'adopter des stratégies propres à renforcer la capacité institutionnelle pendant que l'innovation est portée à grande échelle.

Les organisations utilisatrices se présentent sous diverses formes – il peut s'agir d'une organisation du secteur public de la santé, d'une ONG ou d'un groupement d'ONG, d'un réseau de dispensateurs privés de soins ou encore d'une combinaison de ces différentes entités.

◆ Commencer par clarifier qui est l'organisation utilisatrice

Dans la plupart des cas, on saura clairement quelle(s) est (sont) l' (les) organisation(s) appelée(s) à adopter et à mettre en œuvre l'innovation – par exemple lorsqu'il s'agit du ministre de la santé et de son système de services et que l'innovation a été testée dans le même contexte. De même, des innovations peuvent avoir été testées par une petite ONG mais sont appelées à être mises en œuvre par le ministère de la santé lorsqu'elles sont portées à grande échelle.

Les choses peuvent cependant se compliquer lorsque l'on ne sait pas très bien qui va accueillir l'innovation ou lorsque plusieurs partenaires sont concernés et que leurs rôles au cours du passage à grande échelle ne sont pas clairement définis. En pareil cas, il est essentiel de déterminer quelles sont les organisations qui doivent être impliquées et laquelle d'entre elles va prendre la direction des opérations. La capacité de mettre en œuvre l'innovation à une plus grande échelle doit être le facteur déterminant dans ce choix.

◆ Évaluer la mesure dans laquelle l'organisation utilisatrice a la capacité de mettre en œuvre l'innovation à une plus grande échelle

Le passage à grande échelle est facilité et a plus de chances de réussir lorsque l'organisation qui est chargée de le mettre en œuvre possède les caractéristiques suivantes (10) :

- les membres de cette organisation ressentent le besoin d'avoir cette innovation et sont motivés pour l'appliquer ;

¹ Même si, dans certains cas, plusieurs organisations peuvent être appelées à adopter l'innovation, nous avons choisi pour plus de clarté d'utiliser ci-après le terme au singulier, mais cela peut couvrir tous ces types de situations.

- l'organisation qui est chargée de la mise en œuvre a la **capacité pour ce faire**, et dispose du pouvoir décisionnel et du leadership nécessaire ;
- le **moment et les circonstances sont propices**.

Le Tableau 2.1 illustre les principales questions clés qu'il faut se poser concernant chacune de ces caractéristiques. La troisième colonne indique les actions qui peuvent être nécessaires pour renforcer le potentiel de passage à grande échelle de l'innovation dans l'organisation utilisatrice. Ces actions recommandées constitueront les composantes de base de la stratégie de passage à grande échelle. D'autres questions relatives à l'organisation utilisatrice figurent dans les fiches pratiques (8).

Tableau 2.1 Liste illustrative de questions relatives à l'organisation utilisatrice et d'actions nécessaires pour améliorer les chances de succès du passage à grande échelle

Attribut (Caractéristiques)	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Besoin ressenti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressent-on le besoin d'avoir cette innovation ? L'innovation correspond-elle à une priorité politique ? 2. Y a-t-il au sein de l'organisation des personnes qui sont des défenseurs/ambassadeurs de l'innovation ? 	<p>Renforcer le besoin ressenti/la motivation par une action de plaidoyer à travers les canaux à la fois officiels et informels.</p> <p>Identifier les défenseurs/ambassadeurs de l'innovation et travailler avec eux.</p>
Capacité de mise en œuvre	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation utilisatrice dispose-t-elle des capacités voulues en matière de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ compétences techniques ▪ formation ▪ logistique/approvisionnement ▪ supervision ▪ leadership/coordination ▪ suivi/évaluation ▪ installations physiques et équipement ▪ valeurs appuyant l'innovation ▪ ressources humaines ▪ cadre politique et juridique nécessaire pour introduire l'innovation ? 2. Dans le cadre du projet pilote, a-t-on testé diverses manières de renforcer la capacité de l'organisation utilisatrice ? 3. L'organisation utilisatrice peut-elle absorber cette innovation sans qu'il y ait de répercussion négative sur d'autres programmes et services ? 	<p>Commencer l'expansion dans les secteurs où la capacité est la plus forte.</p> <p>Étudier les possibilités de mobiliser/partager les ressources au sein de l'organisation utilisatrice.</p> <p>Recommander le changement politique/juridique nécessaire.</p> <p>Trouver d'autres moyens de renforcer les capacités nécessaires au cours de l'expansion.</p> <p>Tester le renforcement des capacités avant l'expansion à une grande échelle.</p> <p>Comment ces répercussions négatives peuvent-elles être réduites ou éliminées ?</p>

Attribut (Caractéristiques)	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Moment et circonstances	<ol style="list-style-type: none"> 1. Des changements sont-ils sur le point d'intervenir dans l'organisation utilisatrice qui pourraient affecter le passage à grande échelle ? 2. Ces changements sont-ils des opportunités ou des contraintes ? 	Ajuster la stratégie de passage à grande échelle pour maximiser le potentiel et minimiser les contraintes découlant de ces changements imminents.

Conseil supplémentaire

Il convient de tenir compte des réalités de l'organisation utilisatrice dans les attentes que l'on peut avoir face au passage à grande échelle. Lorsque les dirigeants politiques sont résolument favorables aux améliorations testées dans les projets pilotes ou expérimentaux et que les systèmes nationaux de santé sont solides, il est plus facile de reproduire l'innovation à une grande échelle. Mais lorsque les dirigeants nationaux accordent peu de priorité aux questions de santé et/ou que les systèmes de santé sont faibles, le passage à grande échelle peut nécessiter un changement institutionnel de grande ampleur et ceux qui le proposent devront déployer des stratégies créatives pour renforcer les capacités.

Idéalement, un tel renforcement des capacités au niveau de la gestion devrait être une composante intrinsèque de l'innovation et, lors de sa mise à l'essai, on aurait dû y réfléchir et démontrer comment procéder pour ce faire. Mais si le renforcement des capacités n'a pas été testé au cours de l'étape pilote, il faudra y prêter une attention minutieuse au stade de l'élaboration de la stratégie de passage à grande échelle. Des tests supplémentaires axés sur le renforcement des capacités institutionnelles nécessaires pour introduire l'innovation pourront être requis. Par exemple, si au cours du passage à grande échelle il s'avère que l'innovation va pâtir d'un manque de supervision car des compétences spéciales existaient dans ce domaine au niveau de l'étude pilote, une action pour améliorer la supervision dans le programme de routine pourra être testée dans la phase initiale du passage à grande échelle.

Lorsque l'organisation utilisatrice a des ressources limitées, il peut être tentant de conclure qu'il n'est pas possible de passer à grande échelle. Toutefois, l'expérience prouve que même dans des systèmes dotés de faibles ressources, il est possible de mobiliser des moyens financiers et humains et de profiter des économies d'échelle. Il est important d'être attentif à ces possibilités et aussi de trouver des ambassadeurs ou des défenseurs politiques qui puissent se faire les avocats du changement et convaincre d'autres personnes.

Lorsqu'il y a plusieurs organisations utilisatrices, il est essentiel de clarifier leurs rôles, responsabilités et prérogatives respectifs. La cohérence et éventuellement la qualité du processus de passage à grande échelle d'une innovation peuvent être meilleures si une seule organisation s'en occupe que si plusieurs institutions sont impliquées. À l'inverse, une plus large participation peut permettre une mise en commun des ressources, décupler la capacité de mise en œuvre et renforcer l'appropriation. Toutefois, sans un leadership, une collaboration et une coordination efficaces, la participation de multiples organismes peut être source de confusion et d'inaction.

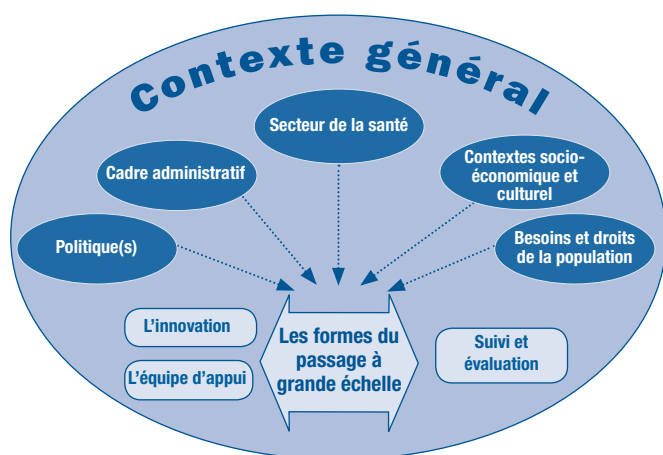
Des améliorations durables ne peuvent généralement pas être obtenues dans un court laps de temps. Il est nécessaire de travailler plutôt dans la perspective d'un programme que dans celle d'un projet,

et de prévoir un soutien à long terme notamment lorsque le degré de changement nécessaire pour mettre en œuvre l'innovation est important.

◆ **Récapituler les actions nécessaires après évaluation de la capacité de l'organisation utilisatrice de porter l'innovation à une grande échelle**

La troisième colonne du Tableau 2.1 suggère différents moyens d'améliorer les caractéristiques de l'organisation utilisatrice pour renforcer les chances de succès du processus de passage à grande échelle. Les actions recommandées doivent maintenant être récapitulées. Nous y reviendrons plus tard lors de l'étape 9 de finalisation de la stratégie.

Étape 3. Évaluer le contexte général et planifier les actions nécessaires pour accroître les chances de succès du passage à grande échelle



Le contexte général correspond aux conditions et institutions qui sont extérieures à l'organisation utilisatrice mais qui ont une influence majeure sur le succès du passage à grande échelle.

Il importe de bien comprendre les divers contextes dans lesquels l'expansion et l'institutionnalisation des innovations vont avoir lieu, car cela permet d'avoir des attentes réalistes concernant la cadence et la portée du passage à grande échelle ou d'autres aspects de la stratégie. Compte tenu du fait que le contexte est généralement complexe, il est souvent nécessaire, du moins au début, de se limiter à des objectifs moins ambitieux que ceux auxquels on aurait aspiré dans l'idéal.

Les contextes évoluent constamment et les conditions varient souvent d'une région d'un pays à l'autre. Il s'ensuit que l'évaluation du contexte doit être un processus permanent et que la stratégie de passage à grande échelle doit être adaptée au fur et à mesure de l'évolution des circonstances (voir par exemple les outils 11, 12 et 13).

◆ Commencer par déterminer quels sont les différents secteurs du contexte qui sont pertinents pour le passage à grande échelle

Quelles sont les différentes composantes du contexte qui vont influencer sur le processus de passage à grande échelle ? Il faut considérer à la fois le contexte politique et les politiques appliquées, la possibilité d'obtenir un appui des donateurs, la structure et la culture administratives, le secteur de la santé et les autres secteurs gouvernementaux concernés, le contexte socio-économique et culturel et les besoins et les droits de la population.

Lorsqu'on évalue le contexte, il convient de tenir compte non seulement des liens officiels mais aussi des liens informels, y compris les interconnexions politiques.

◆ Que peut-on faire pour maximiser les possibilités et minimiser les contraintes au niveau du contexte ?

Le Tableau 3.1 illustre les principales questions qu'il faut se poser dans différents contextes. La deuxième colonne indique quelles sont les actions qui peuvent être nécessaires pour maximiser les possibilités et minimiser les contraintes. Les actions recommandées constitueront les composantes de base de la stratégie de passage à grande échelle. D'autres questions concernant le contexte figurent dans les fiches pratiques (8).

Tableau 3.1 Liste illustrative des possibilités/contraintes et des actions recommandées concernant le contexte

Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
1. Où, dans chacune des composantes du contexte, existe-t-il un soutien ou une opposition pour l'innovation ? Quelles parties prenantes faut-il associer au processus ?	Mobiliser les soutiens et réduire les oppositions en menant une action de plaidoyer auprès de personnes, de groupes ou d'institutions influents.
2. Quels liens informels et politiques peuvent constituer une aide ?	Étudier à la fois les canaux officiels et les canaux informels.
3. Comment recruter des « ambassadeurs » ? Comment neutraliser ou coopter les opposants ?	Créer un réseau de défenseurs.
4. Les possibilités ou les contraintes sont-elles susceptibles de se modifier au fur et à mesure du passage à grande échelle ? Quels sont les aspects les plus stables et ceux qui sont les plus susceptibles de changer ?	Prévoir une certaine flexibilité dans la stratégie de passage à grande échelle pour pouvoir s'adapter aux changements.
5. Existe-t-il des initiatives connexes qui pourraient aider à étendre l'innovation à plus grande échelle ?	Collaborer quand et où cela est approprié.
6. Comment surveiller les différentes composantes du contexte pour arriver à suivre au fur et à mesure l'évolution des circonstances ?	Veiller à ce que l'évaluation du contexte soit un processus permanent et soit liée à la prise de décision.

Conseil supplémentaire

Pour analyser comment le contexte va influencer sur le potentiel de passage à grande échelle, il faut utiliser de multiples sources de données, y compris les résultats de la recherche effectuée lors de la mise à l'essai de l'innovation ainsi que d'autres études et évaluations pertinentes, les jugements professionnels portés lors du dialogue avec les parties prenantes et les données du suivi et de l'évaluation permanente.

La collaboration avec des initiatives connexes lors du passage à grande échelle peut permettre de réaliser d'importantes économies d'échelle. Il est donc intéressant d'étudier s'il existe d'autres initiatives similaires et de voir si une collaboration peut permettre de faire avancer les choses.

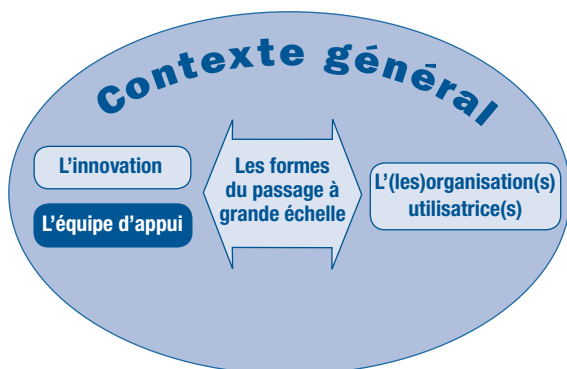
Il est essentiel d'anticiper les changements du contexte et leur impact potentiel sur le passage à grande échelle. Certains changements, par exemple les cycles électoraux sont prévisibles et doivent être pris en compte dans le calendrier choisi.

Il est judicieux de reconnaître dès le départ que les changements survenant dans un pays nécessitent souvent d'adapter au fur et à mesure l'innovation et la stratégie de passage à grande échelle.

◆ Récapituler les actions nécessaires après l'évaluation du contexte général

La deuxième colonne du Tableau 3.1 énumère les questions qu'il faut se poser pour s'assurer que la stratégie de passage à grande échelle est adaptée au contexte général et à son évolution. Les recommandations doivent maintenant être clairement récapitulées sous forme de synthèse afin de pouvoir être utilisées pour la formulation finale de la stratégie lors de l'étape 9.

Étape 4. Renforcer la capacité de l'équipe d'appui de soutenir le processus de passage à grande échelle



L'équipe d'appui se compose des personnes et organisations qui cherchent à promouvoir et à faciliter une utilisation plus large de l'innovation.

Le passage à grande échelle n'est pas la même chose que la mise en œuvre routinière d'un programme. Il nécessite tout un ensemble d'apports techniques, gestionnaires et financiers bien particuliers ainsi qu'un leadership. Une des principales tâches de l'équipe d'appui – qui peut être ou non officiellement chargée d'assumer ce rôle – est de s'assurer que toutes ces composantes sont disponibles. Une équipe d'appui solide dotée des capacités appropriées et pouvant consacrer suffisamment de temps à cette tâche est l'un des facteurs majeurs de réussite d'un passage à grande échelle.

◆ Commencer par déterminer qui a facilité la mise au point de l'innovation et son expérimentation. Est-ce que ces personnes ou institutions continueront à faire partie de l'équipe d'appui lors du passage à grande échelle ?

L'équipe d'appui comporte en général les principales personnes et institutions qui ont participé à la mise au point de l'innovation et à son expérimentation. Celles-ci peuvent aider à mieux comprendre quels sont les points forts et les points faibles des interventions et les problèmes susceptibles d'être rencontrés lors d'un passage à grande échelle.

Toutefois, étant donné que le passage à grande échelle pose d'autres problèmes que ceux de la conception et de la mise en œuvre d'un projet pilote, expérimental ou de démonstration, il est important de veiller à ce que de nouvelles compétences, en particulier en matière de gestion et de plaidoyer, soient aussi bien représentées au sein de l'équipe.

Il faut idéalement qu'au moins quelques membres de l'organisation utilisatrice aient participé à la conception et à l'expérimentation de l'innovation, mais il est en tout cas souhaitable que des personnes importantes de cette organisation fassent partie de l'équipe d'appui lors de l'élaboration de la stratégie de passage à grande échelle et de sa mise en œuvre. Les représentants de l'organisation utilisatrice peuvent apporter leur connaissance personnelle des autres acteurs et des capacités et mécanismes décisionnels de leur institution ainsi que du contexte général. En tant que membres à la fois de l'équipe d'appui et de l'organisation utilisatrice, ils se trouvent dans une position unique pour faciliter le passage à grande échelle.

L'équipe d'appui sera souvent formée de deux groupes : un groupe central de facilitateurs qui sera guidé par ou travaillera sous la supervision d'un groupe consultatif technique composé de leaders d'opinions de premier plan, d'experts techniques ou de décideurs. S'appuyer sur un groupe aussi large présente un double intérêt : il permet d'obtenir des conseils techniques ou politiques tout en s'assurant le soutien d'un noyau critique de représentants de l'organisation utilisatrice ou d'autres secteurs concernés. On voit donc que l'équipe d'appui, l'organisation utilisatrice et le contexte sont des éléments qui peuvent se chevaucher dans une certaine mesure.

◆ Dans quelle mesure l'équipe d'appui a-t-elle les caractéristiques nécessaires pour soutenir le passage à grande échelle ?

Les équipes d'appui sont mieux à même de réussir le passage à échelle voulue si elles possèdent les caractéristiques suivantes :

- **leaders efficaces et motivés ayant des visions concordantes** et jouissant de l'autorité et de la crédibilité voulues au sein de l'organisation utilisatrice ;
- **bonne compréhension** du contexte politique, social et culturel dans lequel le passage à grande échelle doit se faire ;
- capacité à **trouver et à aider à mobiliser** des ressources financières ;
- **très bonne connaissance des capacités et des limitations de l'organisation utilisatrice** ;
- capacité **de former** les membres de l'organisation utilisatrice ;
- capacité d'aider l'organisation utilisatrice à mettre en place **les interventions en matière de gestion** nécessaires pour appliquer l'innovation ;
- **capacité à défendre l'innovation** auprès des décideurs, des représentants officiels du gouvernement et des responsables de programmes ;
- **compétences et expérience** en matière de passage à grande échelle ;
- **capacité** de fournir un soutien pendant une période s'étendant sur plusieurs années.

Le Tableau 4.1 illustre les principales questions qu'il faut se poser concernant l'équipe d'appui. La troisième colonne indique quelles sont les actions qui peuvent être nécessaires pour améliorer les chances que l'équipe d'appui soutienne du mieux possible l'effort de passage à grande échelle. Les actions recommandées formeront ensuite les composantes de base de la stratégie de passage à grande échelle. D'autres questions relatives à l'équipe d'appui figurent dans les fiches pratiques (8).

Tableau 4.1 Liste illustrative des questions et actions requises eu égard à l'équipe d'appui

Caractéristiques	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Leadership et crédibilité	L'équipe jouit-elle de l'autorité et du respect voulus au sein de l'organisation utilisatrice ?	Inclure dans l'équipe une personne ayant cette crédibilité ; ce peut être un membre éminent de l'organisation utilisatrice.

voir page suivante

Caractéristiques	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Compétences	<p>L'équipe est-elle dotée des compétences nécessaires pour soutenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la formation ▪ la prestation de services cliniques pertinents ▪ la gestion stratégique ▪ l'action de plaider ▪ le respect des droits humains et de l'égalité entre les sexes ▪ la recherche, le suivi et l'évaluation ▪ la mobilisation des ressources ? 	<p>Renforcer ces compétences au fil du temps ; mobiliser le soutien nécessaire pouvant exister au sein de l'organisation utilisatrice ; ajouter de nouveaux membres à l'équipe.</p>
Expérience	<p>L'équipe a-t-elle une expérience du passage à grande échelle, de l'action de plaider ou de l'élaboration de politiques ?</p>	<p>Recruter dans l'équipe des membres ayant de l'expérience ou mettre à disposition des ressources suffisantes et faciliter l'observation sur place de projets ayant été étendus avec succès à une plus grande échelle.</p>
Taille	<p>L'équipe est-elle suffisamment nombreuse compte tenu du niveau de soutien, de formation, de plaider et de travail en réseau qui sera nécessaire ?</p>	<p>Augmenter la taille de l'équipe ou adapter la cadence du passage à grande échelle pour pouvoir disposer de l'appui nécessaire.</p>
Ressources	<p>Dispose-t-on des ressources nécessaires pour soutenir le travail de l'équipe d'appui ?</p>	<p>Mobiliser des moyens financiers et adapter la cadence et la portée du passage à grande échelle de manière à ce que l'équipe d'appui puisse apporter le soutien voulu.</p>
Stabilité	<p>Les membres de l'équipe sont-ils susceptibles de continuer à jouer ce rôle pendant tout le processus de passage à grande échelle ?</p>	<p>Trouver les moyens d'assurer une stabilité au sein de l'équipe.</p>

Conseil supplémentaire

Lorsque les membres de l'équipe d'appui ne font pas partie de l'organisation utilisatrice, il est important de les faire travailler au plus près de cette organisation pour faciliter les communications et en particulier les contacts et les liens informels qui sont des facteurs cruciaux de succès. Plus l'équipe d'appui sera en contact avec l'organisation utilisatrice, plus le passage à grande échelle sera facile. Lorsque l'équipe d'appui a des contacts étroits avec l'organisation utilisatrice et/ou qu'il existe de multiples « points d'ancrage » dans le pays, la communication est plus efficace. Au fil du temps, de plus en plus de membres de l'organisation utilisatrice se seront si bien familiarisés avec la mise en œuvre de l'innovation qu'ils deviendront eux mêmes membres de l'équipe d'appui.

Il est important de faire en sorte que l'organisation utilisatrice (et non pas l'équipe d'appui) s'approprie le processus de passage à grande échelle.

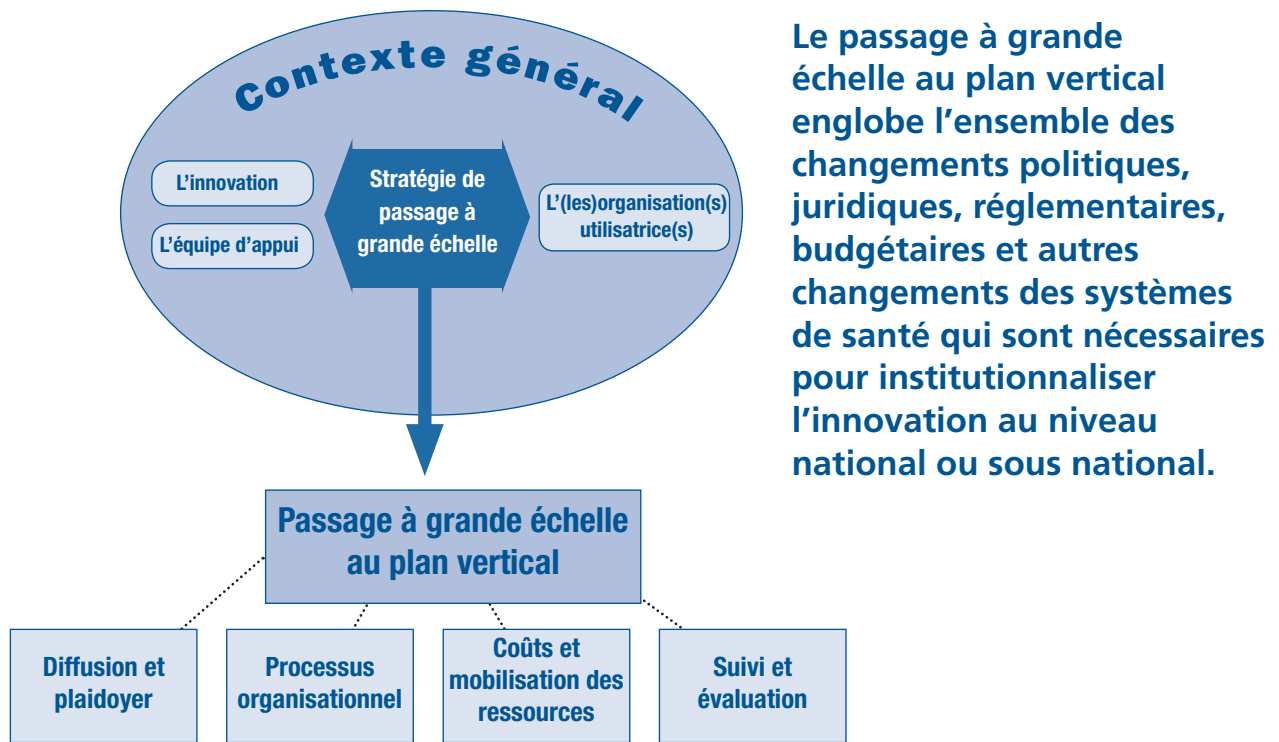
Ce passage à grande échelle ne peut se faire sans une évolution organisationnelle et un changement au sein de l'équipe d'appui. Par exemple, l'action de plaider et les compétences en matière de développement des systèmes peuvent être moins importants pendant la phase d'essai pilote, mais elles sont essentielles lors du passage à grande échelle.

Compte tenu de la fréquence des mouvements de personnel à tous les niveaux du gouvernement, une équipe d'appui restant solidement en place est gage de stabilité en cas de redéploiement de membres clés de l'organisation utilisatrice. Toutefois, lorsque l'innovation a été bien intégrée dans les politiques, les programmes et les services, l'équipe d'appui a achevé son travail et son rôle doit prendre fin.

◆ **Récapituler les actions nécessaires après évaluation de la capacité de l'équipe d'appui de porter l'innovation à grande échelle**

La discussion basée sur la troisième colonne du Tableau 4.1 doit avoir abouti à des recommandations permettant d'accroître la capacité de l'équipe d'appui de faciliter et de promouvoir le passage à grande échelle. Le récapitulatif de ces actions recommandées sera utilisé pour la formulation finale de la stratégie lors de l'étape 9.

Étape 5. Faire des choix stratégiques pour appuyer le passage à grande échelle au plan vertical (institutionnalisation)



Aux étapes 1, 2 et 4, nous avons décrit les actions qui devaient être menées pour s'assurer que l'innovation, l'organisation utilisatrice et l'équipe d'appui possèdent les caractéristiques voulues pour optimiser le potentiel de passage à grande échelle. L'étape 3 portait sur les façons de tirer parti des possibilités existant au niveau du contexte pour maximiser les chances de succès. La conception d'une stratégie de passage à grande échelle suppose aussi de faire des choix stratégiques concernant le type de passage à grande échelle que l'on souhaite réaliser. Cette étape, ainsi que les trois suivantes, traite des différentes formes de passage à grande échelle pour lesquelles il reste encore à faire des choix importants dans les domaines suivants : diffusion et action de plaidoyer ; processus organisationnel ; coûts/ressources ; et suivi et évaluation.

Le passage à grande échelle au plan vertical requiert une bonne compréhension de la politique de santé et des processus politiques connexes. Il nécessite aussi une bonne connaissance de la planification des systèmes de santé, des cycles budgétaires, du financement, des structures programmatiques, de la gestion, des ressources humaines et des besoins sur les plans logistique et de l'information, ce qui suppose de comprendre comment l'on peut relier le passage à grande échelle au développement macroéconomique et à des stratégies de financement comme les Documents de Stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), le Cadre de dépenses à moyen terme (MTEF), les SWAP (Approches sectorielles) et autres mécanismes de financement soutenus par les bailleurs de fonds, ainsi qu'aux autres efforts en cours de réforme du secteur de la santé.

Les activités spécifiques qui doivent être entreprises pour institutionnaliser l'innovation par des changements politiques, juridiques, réglementaires, budgétaires et autres modifications du système de santé varient en fonction du contexte.

Par exemple, si le gouvernement n'a pas participé à la conception et à l'expérimentation de l'innovation, le passage à grande échelle au plan vertical doit débiter par une action de plaidoyer en faveur de l'intégration de l'innovation dans le programme national.

En revanche, lorsque le gouvernement s'est intéressé à l'innovation et à son extension éventuelle dès le stade de l'étude pilote, le passage à grande échelle au plan vertical est plus facile. On peut alors se concentrer immédiatement sur les actions spécifiques qui sont nécessaires pour incorporer l'innovation dans le système de santé au niveau national ou sous national. De même, il sera probablement moins difficile et complexe d'institutionnaliser des innovations dans le secteur des ONG ou dans le secteur privé que dans le secteur public, car on y sera moins soumis à des contrôles politiques officiels et à des procédures administratives compliquées.

Lorsque des innovations ont été testées dans le cadre d'une ONG et sont appelées à être portées à grande échelle dans le secteur des ONG, les interactions avec le gouvernement et le système politique au sens large sont plus limitées mais ne peuvent toutefois être totalement négligées. En revanche, lorsque l'innovation a fait l'objet d'un projet pilote dans le cadre d'une ONG mais doit être portée à grande échelle dans le secteur public, l'intégration dans les politiques, les normes et les procédures programmatiques sera probablement plus épineuse.

- ◆ **Commencer par déterminer quels sont les changements politiques, juridiques, d'orientation, réglementaires, budgétaires et autres modifications des systèmes de santé qui sont nécessaires pour assurer l'institutionnalisation de l'innovation. Utiliser le Tableau 5.1 comme base de discussion et pour consigner les résultats**

Tableau 5.1 Changements nécessaires pour institutionnaliser l'innovation

Catégorie du changement	Changement nécessaire (oui/non/inconnu)	Décrire les changements spécifiques qui sont nécessaires ou indiquer comment les besoins de changement doivent être évalués
Politique générale		
Engagement politique		
Changement juridique		
Réglementation, normes et directives		
Financement et budgets		
Logistique		
Systemes de gestion de l'information		
Supervision		

Catégorie du changement	Changement nécessaire (oui/non/inconnu)	Décrire les changements spécifiques qui sont nécessaires ou indiquer comment les besoins de changement doivent être évalués
Évaluation du personnel et mesures d'incitation		
Programme d'études et approches		
Modifications au niveau des personnels de santé		
Matériels d'information, éducation et communication		
Autres		

Le Tableau 5.2 illustre les principales questions qu'il faut se poser concernant les changements considérés comme essentiels et indique quelles sont les actions qui peuvent être nécessaires pour améliorer les perspectives de passage à grande échelle au plan vertical. Les actions recommandées constitueront les composantes de base de la stratégie de passage à grande échelle. D'autres questions concernant ce passage à grande échelle au plan vertical figurent dans les fiches pratiques (8).

Tableau 5.2 Liste illustrative des choix stratégiques et des actions recommandées concernant le passage à grande échelle au plan vertical

Domaines de choix stratégiques	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Diffusion/ plaidoyer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont les approches appropriées pour plaider en faveur des changements nécessaires ? 2. Quels canaux officiels et informels peut on utiliser pour l'action de plaidoyer ? 3. Comment créer un véritable sentiment d'appropriation de façon à ce que l'innovation soit considérée comme faisant partie des opérations routinières du programme ? 	<p>Utiliser des canaux multiples pour l'action de plaidoyer, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des notes d'orientation à l'adresse des décideurs ▪ des réunions de diffusion d'informations à l'intention des principales parties prenantes ▪ des contacts personnels ▪ les influences politiques ▪ des contributions aux processus politique et budgétaire nationaux, y compris les DSRP et les SWAPs. <p>Profiter des visites dans les sites de démonstration pour convaincre les parties prenantes, y compris les dirigeants politiques concernés, de la valeur de l'innovation.</p>

Domaines de choix stratégiques	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Processus organisationnel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qui sera chargé de piloter les changements ? 2. Quel soutien technique sera nécessaire pour opérer les changements requis et comment mobiliser ce soutien ? 3. Par quels processus peut-on engager les différents changements ? 4. Comment relier le soutien à l'innovation aux plans nationaux de santé et aux processus de réforme du système de santé ? 5. Dans quels laps de temps les changements doivent-ils être entrepris ? 	<p>Veiller à ce que l'équipe d'appui compte des membres expérimentés et capables de faciliter les changements.</p> <p>Évaluer les besoins de soutien technique et trouver des moyens de renforcer les capacités nationales.</p> <p>Mener une action de plaidoyer en faveur des changements dans le cadre de forums décisionnels tels que les réunions de planification nationales, sous nationales ou locales.</p> <p>Rattacher les activités aux plans existants dans le domaine de la santé et aux efforts en cours de réforme de la santé.</p> <p>Établir des priorités et fixer des échéances.</p>
Coûts/mobilisation des ressources	<ol style="list-style-type: none"> 1. Y a-t-il des ressources disponibles pour la diffusion/le plaidoyer et les coûts liés aux changements nécessaires ? 2. Comment peut-on influencer sur les processus budgétaires et intégrer les coûts des changements requis dans les budgets nationaux de la santé ? 	<p>Inclure les besoins de ressources pour les activités de plaidoyer et le personnel dans les propositions de projet.</p> <p>Participer aux processus d'établissement des budgets nationaux.</p>
Suivi et évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment le passage à grande échelle au plan vertical sera-t-il suivi et évalué ? 2. Quels sont les indicateurs appropriés ? 	<p>Créer des méthodes simples de suivi des activités et réalisations liées au passage à grande échelle au plan vertical et déterminer quels sont les autres besoins.</p> <p>Utiliser les résultats du suivi et de l'évaluation pour ajuster la stratégie au fur et à mesure du processus de passage à grande échelle.</p>

Conseil supplémentaire

Ne pas sous-estimer l'importance du passage à grande échelle au plan vertical ni le temps nécessaire pour ce faire. Lorsque le gouvernement a été à l'origine de l'expérimentation d'une innovation ou l'a fortement appuyée, il peut faire preuve de beaucoup d'ouverture et de volonté politique vis-à-vis des changements politiques et juridiques et des modifications des systèmes de santé nécessaires.

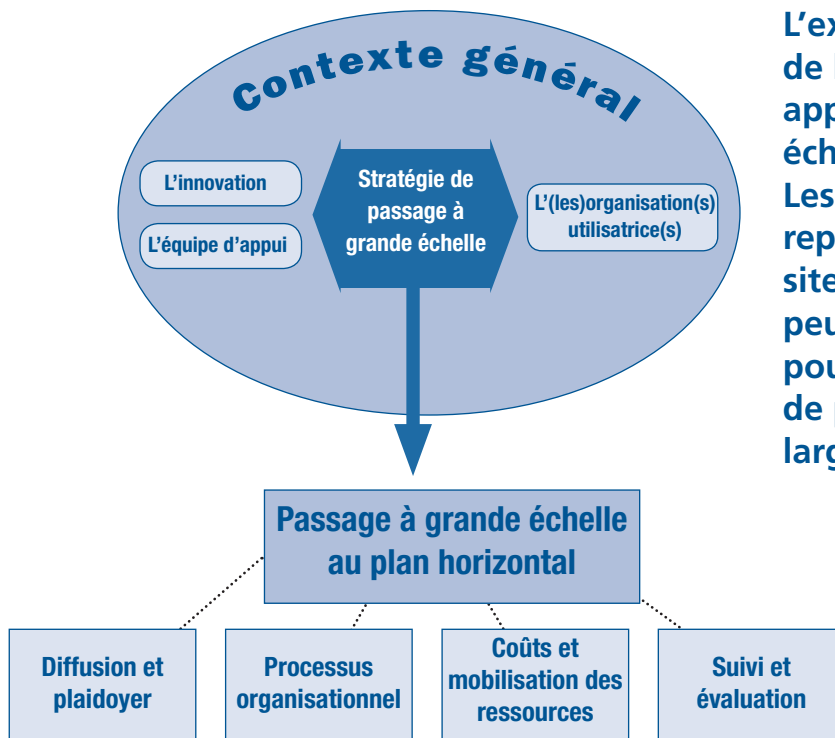
Lorsqu'un tel soutien politique au niveau national ou sous-national n'existe pas, il faut chercher à mettre en place des groupes de soutien susceptibles d'apporter cet appui. Dans de telles situations, le passage à grande échelle au plan vertical peut devenir une entreprise très épineuse pour l'équipe d'appui. Mais chaque pas en avant n'en n'est pas moins extrêmement utile car, sans les changements politiques et juridiques et les modifications du système de santé nécessaires, on ne peut étendre avec succès et durablement une innovation.

Contrairement à ce qui se produit lors d'un passage à grande échelle au plan horizontal dans lequel une trop grande hâte peut être source de problèmes, il est souhaitable que l'institutionnalisation et d'autres formes de passage à grande échelle au plan vertical se fassent rapidement.

◆ Récapituler les actions nécessaires après évaluation du passage à grande échelle au plan vertical

Les discussions consignées dans la troisième colonne du Tableau 5.1 devraient avoir débouché sur toute une palette d'actions à entreprendre. Les actions recommandées à l'issue de cette analyse doivent maintenant être récapitulées de manière à pouvoir être utilisées pour la formulation finale de la stratégie à l'étape 9.

Étape 6. Faire des choix stratégiques pour appuyer le passage à grande échelle au plan horizontal (extension/reproduction)



L'extension ou la reproduction de l'innovation est aussi appelée passage à grande échelle au plan horizontal. Les innovations doivent être reproduites dans différents sites géographiques ou peuvent être étendues pour desservir des groupes de population plus larges ou différents.

L'extension d'une innovation nécessite de faire des choix stratégiques sur la manière dont celle-ci sera diffusée dans de nouvelles zones géographiques ou au profit de groupes de population différents : comment cette extension doit elle être organisée, comment se fera la mobilisation des ressources et comment le processus, les résultats et les impacts seront suivis et évalués ? Ces choix doivent être faits de façon à prendre en compte tous les éléments du système de passage à grande échelle.

Un passage à grande échelle réussi peut rarement se résumer à une répétition mécanique des innovations. En fait, il suppose plutôt d'adapter le processus d'extension aux différents contextes pouvant exister au sein d'un pays ou d'une sous-région.

Le Tableau 6.1 illustre les principales questions qu'il faut se poser concernant le passage à grande échelle au plan horizontal. La troisième colonne indique quelles sont les actions qui peuvent être nécessaires pour augmenter les chances que l'innovation puisse être étendue avec succès. D'autres questions relatives au passage à grande échelle au plan horizontal figurent dans les fiches techniques (8).

Tableau 6.1 Choix stratégiques et actions recommandées concernant un passage à grande échelle au plan horizontal (extension/reproduction)

Domaines de choix stratégiques	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Diffusion et plaidoyer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels canaux politiques, personnels et autres et quels liens informels peut-on utiliser pour convaincre de nouvelles entités (districts, municipalités, etc.) d'introduire l'innovation ? 2. Comment la communication concernant l'innovation/le transfert se feront-ils (formation, assistance technique, contacts entre les pairs, matériels d'information, d'éducation et de communication, moyens de communication de masse, rapports, notes d'orientation politiques) ? 3. La communication concernant les aspects centraux de l'innovation est-elle bien adaptée et présentée aux différents publics de manière claire et concise ? 	<p>Déterminer quels sont les principaux décideurs susceptibles d'intervenir pour permettre l'extension de l'innovation et trouver des moyens de les mobiliser.</p> <p>Expérimenter les méthodes de diffusion dans quelques nouveaux sites avant d'envisager une extension plus large.</p> <p>Revoir le cas échéant les méthodes de communication et de présentation de l'innovation.</p>
Processus organisationnel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Combien de sites devraient adopter l'innovation ? 2. La mise en œuvre se fera-t-elle progressivement ou rapidement ? 3. Quelles sont les attentes à moyen terme et les objectifs à long terme ? 4. Y a-t-il des différences majeures entre les sites ? Dans l'affirmative, quelles adaptations faut-il apporter à l'innovation ? 5. Fera-t-on appel à de nouveaux partenaires pour appuyer ou mettre en œuvre le passage à grande échelle ? 6. L'approche adoptée sera-t-elle participative ? 	<p>Évaluer les attentes concernant la portée et la cadence du passage à grande échelle et établir des objectifs à la lumière de la nature de l'innovation, des points forts/ capacités de l'équipe d'appui et de l'organisation utilisatrice, et des possibilités/contraintes existant au niveau du contexte.</p> <p>Adapter les différentes composantes de l'innovation aux besoins des différents sites.</p> <p>Établir des stratégies de coordination efficaces entre les nouveaux partenaires.</p> <p>Associer les principales parties prenantes, y compris des membres de la communauté, tout en évitant d'inclure trop de personnes dans le processus.</p>

Domaines de choix stratégiques	Questions clés	Si nécessaire, trouver des façons de :
Coûts/ mobilisation des ressources	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les coûts de l'extension seront-ils les mêmes dans chacune des nouvelles zones géographiques ? 2. Est-il possible de réaliser des économies d'échelle ? 3. Peut-on organiser l'extension de manière plus efficace ? 4. Les ressources nécessaires pour l'extension sont-elles disponibles ou faut-il les mobiliser ? Dans l'affirmative, comment ? 	<p>Évaluer les coûts de mise en œuvre de l'innovation.</p> <p>Établir des partenariats avec d'autres initiatives pertinentes pour réduire les coûts.</p> <p>Lier l'innovation à des SWAP et autres stratégies de développement et de financement au niveau macroéconomique.</p>
Suivi et évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment seront organisés le suivi et l'évaluation du processus, des résultats et de l'impact du passage à grande échelle ? 2. Les innovations testées dans le cadre du projet pilote continuent-elles à produire les résultats et l'impact démontrés lors de l'expérimentation ? 	<p>Déterminer quels sont les indicateurs qui devront faire l'objet d'un suivi.</p> <p>Utiliser les statistiques existantes sur les services pour le suivi dans la mesure où elles peuvent permettre d'obtenir des informations pertinentes et fiables.</p> <p>Définir des procédures simples pour suivre au fur et à mesure le processus d'extension.</p> <p>Effectuer des études qualitatives rapides pour avoir une meilleure perception du processus d'extension et des obstacles éventuels.</p> <p>Effectuer au gré des besoins des études spéciales pour évaluer les résultats/ l'impact.</p> <p>Utiliser les résultats du suivi et de l'évaluation pour ajuster la stratégie au fur et à mesure du passage à grande échelle.</p>

Conseil supplémentaire

L'extension (passage à grande échelle au plan horizontal) est généralement insuffisante pour assurer une pleine intégration de l'innovation dans l'organisation utilisatrice. Pour être durable, le passage à grande échelle doit se faire à la fois horizontalement et verticalement (voir l'étape 5).

Il peut être avantageux de commencer le processus d'extension dans des zones présentant des points forts en termes, par exemple, de leadership ou de capacités organisationnelles. Une fois que l'on disposera de multiples exemples réussis, ceux-ci pourront servir de modèles et créer une dynamique pour une extension plus poussée.

Une extension rapide peut souvent se solder par la perte de composantes essentielles de l'innovation. Les composantes en question sont souvent celles qui sont les plus différentes des pratiques en vigueur et les plus difficiles à mettre en œuvre, par exemple des interventions visant à promouvoir la qualité des soins ou encore des valeurs comme l'équité ou l'égalité entre les sexes. En procédant par étapes et plus progressivement, on a une meilleure appréciation de la manière dont on peut étendre durablement tous les aspects de l'innovation. Il est donc conseillé de résister aux pressions administratives ou politiques en faveur d'une extension trop rapide.

Il peut être avantageux d'utiliser des voies de communication multiples pour rendre le tableau plus convaincant. Les publications et autres matériels de diffusion jouent un rôle important mais ne peuvent à eux seuls conduire à un passage durable à grande échelle. Les contacts personnels, renforcés par tout un ensemble de supports de communications impersonnels, jouent un rôle crucial dans une diffusion efficace.

Il peut également être judicieux de prévoir des systèmes d'apprentissage continu tout au long du passage à grande échelle. Outre les ateliers de formation, on peut utiliser des instruments d'apprentissage ou de réseautage comme les bulletins d'information, les messages électroniques et les visites sur le terrain afin de faciliter les échanges interpersonnels. Il est important que les presentateurs de services, les responsables de programmes et les décideurs puissent se rendre sur des sites de démonstration dans lesquels l'innovation est expérimentée depuis quelque temps pour pouvoir en apprécier les bénéfices.

Les stratégies de formation doivent permettre de préparer les responsables de programmes, les presentateurs de services et les communautés à toute une série de tâches en rapport avec le passage à grande échelle et ne pas se contenter de leur fournir des connaissances et compétences techniques. Les méthodes qui étaient appropriées au cours du projet pilote doivent souvent être modifiées lorsqu'il s'agit d'intégrer la formation dans des mécanismes de formation existants. Si les stratégies de formation changent au cours du passage à grande échelle (par exemple si l'on passe d'une formation par des formateurs spécialisés à des techniques de formation « en cascade » ou à une approche consistant à partir du site pour aller vers l'extérieur de celui-ci), de tels changements doivent être évalués pour s'assurer que les résultats obtenus resteront les mêmes.

Les approches participatives associant tous les niveaux du système de santé, y compris des membres de la communauté, sont très intéressantes. Elles permettent de mobiliser un socle plus large de soutien pour le processus de passage à grande échelle, d'augmenter les chances de répondre aux besoins locaux et de contribuer à l'habilitation de la communauté et de l'aider à s'approprier l'innovation. D'un autre côté, il importe de faire preuve de discernement en ce qui concerne cette appropriation : il est à la fois inutile et inefficace de vouloir associer trop de gens au processus.

Un soutien des bailleurs de fonds est généralement nécessaire jusqu'à ce que l'innovation soit entrée dans les mœurs et que ses coûts aient été absorbés dans les budgets nationaux et locaux. Il est essentiel de relier l'innovation à des mécanismes de financement au niveau macroéconomique tels que les DSRP et de repérer les sources de soutien existantes au niveau national ou du district si l'on veut que l'innovation puisse se maintenir durablement.

Les systèmes existants de suivi et d'évaluation sont rarement capables de fournir l'information nécessaire pour jauger le processus de passage à grande échelle et en surveiller les résultats. Des méthodes adaptées de collecte des données sont requises pour permettre à l'organisation utilisatrice et à l'équipe d'appui de savoir si le processus avance comme prévu et, dans le cas contraire, d'identifier les blocages éventuels et de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

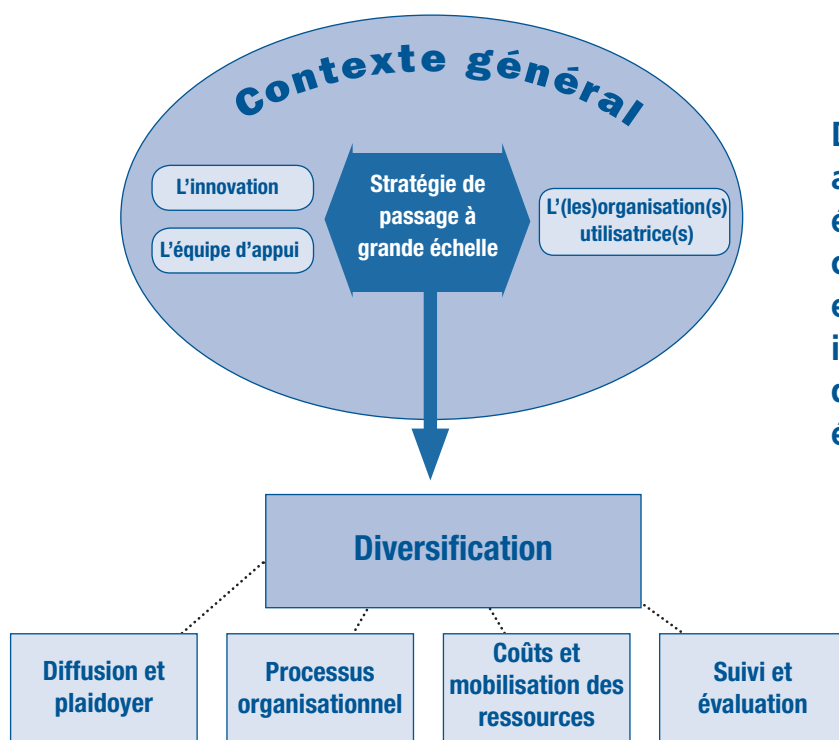
En dehors du processus de passage à grande échelle lui-même, il importe d'évaluer les résultats et les impacts car la qualité avec laquelle les innovations sont mises en œuvre au cours d'un passage à grande échelle a tendance à baisser, en particulier lorsque le processus est rapide, ce qui peut réduire de manière substantielle les résultats et l'impact recherchés.

Les résultats du suivi et de l'évaluation doivent être utilisés pour adapter la stratégie de passage à grande échelle.

◆ **Récapituler les actions nécessaires après évaluation du passage à grande échelle au plan horizontal**

La réponse aux principales questions énumérées dans le Tableau 6.1 devrait avoir conduit à déterminer un large éventail d'actions à entreprendre. La liste récapitulative de ces actions recommandées servira à nouveau lors de l'étape 9 pour la formulation finale de la stratégie.

Étape 7. Déterminer le rôle de la diversification



Diversification, appelée aussi passage à grande échelle fonctionnelle, consiste à mettre à l'essai et ajouter une nouvelle innovation à celle dont la mise à grande échelle est en cours.

La diversification consiste par exemple à ajouter une nouvelle composante destinée aux adolescents au cours du passage à grande échelle d'une innovation renforcée des services s'adressant aux femmes. La diversification a lieu généralement lorsque de nouveaux besoins sont mis en évidence au cours d'un passage à grande échelle : les interventions visant à répondre à ces besoins sont alors testées et incorporées à l'innovation initiale.

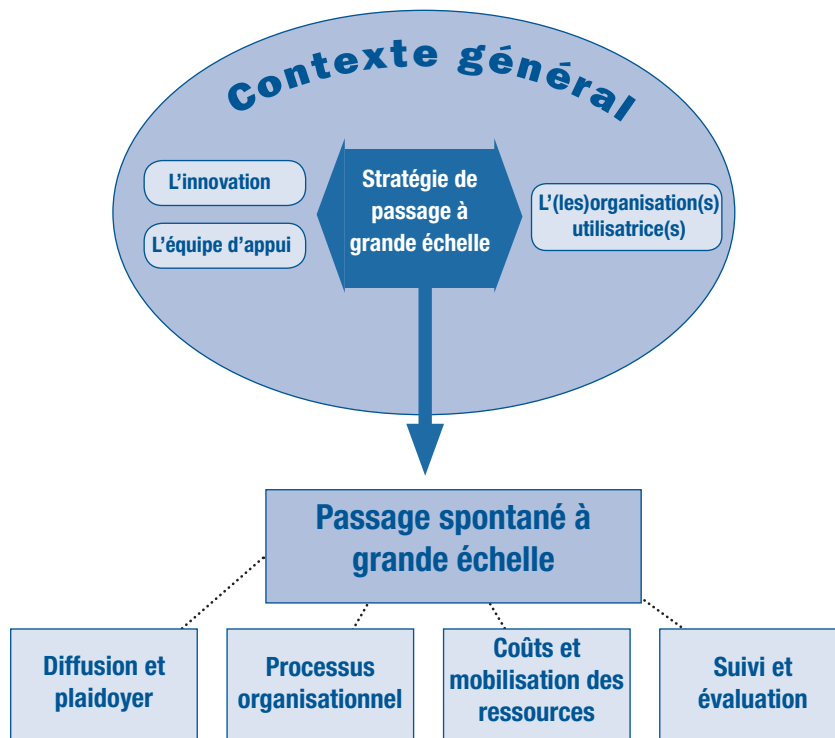
Si une nouvelle innovation est ajoutée à celle qui est en train d'être portée à grande échelle, il est nécessaire de passer à nouveau par les étapes 1 à 6 pour appliquer les questions et considérations pertinentes à cet ensemble d'interventions supplémentaires. Il faut se demander si un élément quelconque de l'innovation nouvellement ajoutée ne risque pas d'influer négativement sur l'innovation ou peut permettre au contraire d'en potentialiser les effets. Il faut exploiter les avantages et réduire au minimum les répercussions négatives.

L'adjonction d'une nouvelle innovation à une série d'interventions existantes qui sont en train d'être portées à une plus grande échelle complique encore la tâche. Il est important de vérifier que la mise en œuvre de l'innovation initiale se déroule correctement avant d'ajouter de nouvelles innovations et de s'assurer par ailleurs que l'équipe d'appui a les capacités voulues pour gérer un programme plus chargé.

◆ Récapituler les actions nécessaires résultant de la diversification

Si aucune diversification de l'innovation n'est prévue, il n'y a pas d'actions à récapituler à ce stade de l'élaboration de la stratégie. Si l'on prévoit en revanche une telle diversification au cours du passage à grande échelle, l'équipe chargée de la planification de la stratégie doit repasser, pour cette composante supplémentaire, par chacune des six premières étapes (relatives à l'innovation, à l'organisation utilisatrice, au contexte, à l'équipe d'appui et aux choix stratégiques pour un passage à grande échelle au plan vertical et horizontal) de manière à pouvoir ajuster la stratégie et y intégrer complètement les actions résultant de l'intégration de cette composante innovante supplémentaire.

Étape 8. Planifier les actions nécessaires face à un passage spontané à grande échelle



Le passage spontané à grande échelle est la situation dans laquelle une innovation se diffuse hors de toute volonté délibérée.

Une innovation peut se diffuser spontanément d'une personne à l'autre, d'une communauté à l'autre ou d'un service à l'autre. Ce passage spontané à grande échelle a davantage de chances de se produire lorsque l'innovation répond à un besoin clairement ressenti ou lorsqu'un événement important attire l'attention sur un besoin particulier. On peut tirer d'une telle diffusion spontanée des enseignements utiles pour rendre le processus délibéré de passage à grande échelle plus efficace. Il peut aussi être essentiel d'influer sur le passage spontané à grande échelle pour veiller à ce que les composantes centrales de l'innovation soient préservées. En dernière analyse, la diffusion spontanée de l'innovation peut être souhaitable à condition cependant que tout fonctionne bien et que la qualité reste adéquate.

Toutefois, un passage spontané à grande échelle peut conduire à des situations dans lesquelles l'innovation est incomplètement reproduite et, en conséquence, n'aboutit pas aux mêmes résultats. De telles situations peuvent compromettre la crédibilité de l'innovation. Il faut savoir profiter d'un passage spontané à grande échelle et en tirer des leçons, ce qui suppose de recueillir des données pour déterminer si cette diffusion spontanée a effectivement lieu et, dans l'affirmative, où et pourquoi elle se produit et comment les résultats souhaités en sont affectés.

- ◆ **Commencer par évaluer si un passage spontané à grande échelle se produit.**
Dans l'affirmative, s'occuper des questions recensées dans le Tableau 8.1

Le Tableau 8.1 illustre les principales questions qu'il faut se poser en cas de diffusion spontanée de l'innovation. La troisième colonne énumère les actions qui sont nécessaires pour tirer les enseignements voulus d'une diffusion spontanée ou pour en atténuer les effets négatifs possibles. Les actions recommandées constitueront les composantes de base de la stratégie de passage à grande échelle. Les questions et actions recommandées ici sont fournies à titre d'illustration. Des questions supplémentaires concernant le passage spontané à grande échelle figurent dans les fiches pratiques (8).

Tableau 8.1 Choix stratégiques et actions recommandées en cas de passage spontané à grande échelle

Domaines de choix stratégiques	Principales questions à se poser s'il s'avère qu'un passage spontané à grande échelle se produit	Si nécessaire, trouver des façons de :
Diffusion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment l'innovation se diffuse-t-elle spontanément ? 2. Toutes les composantes de l'innovation ou seulement certains aspects sont-ils en train d'être étendus à grande échelle ? 3. La diffusion spontanée de l'innovation peut-elle potentiellement remplacer le processus délibéré de passage à grande échelle ? 	<p>Utiliser les enseignements tirés au profit du processus délibéré de diffusion.</p> <p>Agir sur le processus spontané de passage à grande échelle afin de préserver les composantes essentielles de l'innovation.</p> <p>Mettre à disposition des documents d'information et prendre d'autres mesures pour faciliter le passage spontané à grande échelle.</p>
Processus organisationnel	<ol style="list-style-type: none"> 1. À quelle cadence et à quelle échelle se fait la diffusion spontanée et comment la question des ressources humaines et autres aspects gestionnaires de la diffusion sont-ils réglés ? 	<p>Utiliser les enseignements tirés de ce phénomène pour améliorer le processus délibéré de passage à grande échelle.</p>
Coût/mobilisation des ressources	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment les coûts du passage à grande échelle sont-ils absorbés lorsque l'innovation se diffuse spontanément ? 	<p>Utiliser les enseignements tirés de ce phénomène pour mettre en place des mécanismes de limitation des coûts dans le processus délibéré de passage à grande échelle.</p>
Suivi et évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le passage spontané à grande échelle doit-il faire l'objet d'autres évaluations ? 2. Qui doit se charger du suivi et de l'évaluation ? 	<p>Établir des indicateurs et des procédures d'évaluation permettant de recueillir des données sur le passage spontané à grande échelle.</p>

◆ **Récapituler les actions nécessaires en cas de passage spontané à grande échelle**

Les actions qui sont suggérées dans la troisième colonne du Tableau 8.1 constitueront une composante importante de la prochaine étape finale de formulation de la stratégie de passage à grande échelle.

Étape 9. Finaliser la stratégie de passage à grande échelle et déterminer les étapes suivantes

La planification stratégique d'un passage à grande échelle suppose que l'on se préoccupe en permanence d'établir des liens ou un équilibre appropriés entre les différents éléments du système de passage à grande échelle. Si l'on se focalise trop sur un seul élément ou un seul choix stratégique, le succès risque d'être compromis. L'établissement d'une stratégie requiert de la créativité et une vision de ce qui est le plus important dans un contexte donné ; on ne peut se contenter de faire simplement une synthèse des différentes recommandations énoncées dans le cadre des étapes 1 à 8. L'accomplissement de l'ensemble de ces étapes est quelque chose qui ne pourra probablement pas se faire à bref délai et des décisions devront être prises sur ce qui est le plus important à court terme sur les actions qui peuvent attendre et sur ce qui représenterait l'idéal mais ne pourra pas être atteint.

Lorsque le processus de planification est l'œuvre d'un large groupe de parties prenantes, il y a peu de chances que l'étape 9 puisse être achevée au moment où l'atelier se tiendra. Il est donc suggéré qu'un groupe plus restreint termine la tâche, mais en tenant informés des résultats ceux qui auront participé au processus de planification.

◆ Procéder de la manière suivante pour finaliser la stratégie de passage à grande échelle

1. Reprendre le récapitulatif des actions recommandées dans le cadre de chacune des étapes 1 à 8 de formulation de la stratégie et étudier à nouveau si elles sont appropriées compte tenu du contexte général dans lequel le passage à grande échelle doit avoir lieu. Procéder aux révisions nécessaires et déterminer quelle priorité doit être accordée à chaque action recommandée. Au cours de cet exercice, les recommandations auxquelles il n'est pas possible de donner suite devront être laissées de côté.
2. Présenter les recommandations dans un tableau mettant en lumière les grandes catégories d'actions, ainsi que les priorités attachées à chaque recommandation spécifique. Le Tableau 9.1 ci-après fournit une illustration d'un tel tableau. Le cas échéant, préparer un document plus étoffé avec une justification plus détaillée des actions recommandées
3. Une fois que les grandes lignes de la stratégie de passage à grande échelle ont été arrêtées, une planification opérationnelle plus détaillée est nécessaire. Les plans opérationnels doivent préciser le détail des activités à entreprendre et indiquer qui est responsable de telle ou telle partie, au cours de telle ou telle période. Si plusieurs partenaires participent à la mise en œuvre, une planification opérationnelle au niveau de chaque organisme partenaire sera nécessaire.

Le Tableau 9.1 donne une illustration des principales composantes d'une stratégie de passage à grande échelle issue du processus en neuf étapes décrit dans le présent guide. Ce tableau correspond à un cas hypothétique et ne couvre pas la totalité des multiples actions à entreprendre. La liste des recommandations qui sont susceptibles d'être nécessaires dans une situation donnée est généralement beaucoup plus longue que ce qui est présenté ci-après.

Tableau 9.1 Composantes d'une stratégie de passage à grande échelle – illustration

Catégorie générale	Recommandation	Degré de priorité
Renforcer la crédibilité de l'innovation	<p>Amener les responsables de district et autres parties prenantes sur le site d'expérimentation pilote.</p> <p>Tester l'innovation dans des contextes différents de celui du site d'expérimentation pilote, pour évaluer la faisabilité de son extension à plus grande échelle dans le cadre du programme de routine.</p>	
Simplifier l'innovation	Organiser des réunions avec les principales parties prenantes pour déterminer ce qui constitue l'essence de l'innovation et voir si elle peut être simplifiée pour faciliter son extension.	
S'appuyer sur les points forts de l'organisation utilisatrice	Prévoir initialement d'étendre l'innovation dans des secteurs où il existe des « ambassadeurs » de l'organisation utilisatrice.	
S'attaquer aux contraintes liées au contexte	Organiser des ateliers pour les chefs religieux afin de prendre en compte leurs préoccupations concernant l'innovation.	
Renforcer l'équipe d'appui	<p>Ajouter à l'équipe une personne ayant de solides compétences en matière de plaider.</p> <p>Ajouter à l'équipe davantage de formateurs ayant des compétences en développement organisationnel.</p>	
Susciter un engagement politique en faveur de l'innovation	Profiter de la réforme en cours du secteur de la santé pour obtenir une adhésion des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics.	
Cadence de l'extension	<p>Introduire l'innovation dans des districts pilotes pouvant servir de sites de démonstration avant de l'étendre plus largement.</p> <p>Fixer un calendrier pour une extension plus large.</p>	
Recruter de nouveaux partenaires	Rechercher l'appui et l'engagement d'organismes travaillant dans des zones où l'innovation doit être étendue.	
Coût/mobilisation des ressources	<p>Collaborer avec des initiatives similaires pour bénéficier des économies d'échelle.</p> <p>Déterminer les coûts d'une reproduction de l'innovation.</p>	
Diffusion et supervision	<p>Définir des modules de formation et établir un calendrier pour la formation des formateurs dans le cadre du programme gouvernemental.</p> <p>Intégrer la surveillance de l'innovation dans les programmes de supervision.</p>	

Catégorie générale	Recommandation	Degré de priorité
Diversification	Étudier la possibilité de faire une expérimentation pilote d'une composante supplémentaire de l'innovation.	
Diffusion spontanée	Charger un groupe d'études spécialisé d'évaluer si et comment l'innovation se propage d'une personne à l'autre ou d'un service à l'autre.	
Logistique	Mener une action de plaidoyer auprès des organismes de financement afin que la logistique nécessaire puisse être assurée en permanence.	
Suivi et évaluation	Créer un système de suivi simple permettant de compléter les statistiques de services existantes au cours du processus de passage à grande échelle.	

Conclusion

Un plan, si « stratégique » soit-il, n'est qu'un plan. Le succès d'un projet de passage à grande échelle dépend de sa mise en œuvre effective. Mais un bon plan peut guider le processus dans la bonne direction et augmenter ainsi les chances de succès.

La stratégie de passage à grande échelle mise au point à l'aide du processus en neuf étapes décrit dans le présent document ne doit pas être considérée comme quelque chose de statique. Elle se modifiera – et doit du reste se modifier – à mesure que la mise en œuvre progressera et que les activités seront adaptées pour tenir compte des besoins locaux ou de l'évolution des circonstances. Le passage à grande échelle est aussi un processus d'apprentissage, et la modification du plan stratégique à mesure que l'on en apprend davantage sur le sujet est une chose à la fois constructive et nécessaire. De plus, l'apprentissage requiert d'utiliser systématiquement les données factuelles. C'est pourquoi il est essentiel que les données issues du suivi et de l'évaluation soient reliées à la prise de décision.

Nous avons déjà dit que la planification d'un passage à grande échelle nécessite de prendre en compte tout un ensemble de facteurs et de mettre en balance ce qui est souhaitable et ce qui est réalisable. Cette réflexion stratégique doit se poursuivre en permanence tandis que l'on passe de la planification à la mise en œuvre. Enfin, les quatre principes essentiels du réseau ExpandNet – l'approche-système, l'accent mis sur la durabilité, la bonne compréhension des déterminants du succès d'un passage à grande échelle et, avant tout, l'adoption d'une approche fondée sur les droits des personnes et la qualité des soins – doivent être respectés de bout en bout.

Références

1. Fajans P, Simmons R, Ghiron L. Helping public sector health systems innovate: the Strategic Approach to Strengthening Reproductive Health Policies and Programs. *American Journal of Public Health*, 2006, 96:435-440.
2. *Approche stratégique de l'OMS pour le renforcement des politiques et des programmes de santé sexuelle et génésique*. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2009 (http://www.who.int/reproductivehealth/topics/countries/strategic_approach/fr/index.html).
3. Simmons R, Fajans P, Ghiron L, eds. *Scaling up health service delivery: from pilot innovations to policies and programmes*. Geneva, World Health Organization, 2007 (http://www.who.int/reproductivehealth/publications/strategic_approach/9789241563512/en/index.html, and <http://www.expandnet.net/tools.htm>).
4. ExpandNet, World Health Organization. *Practical guidance for scaling up health service innovations*. Geneva, World Health Organization, 2009 (http://www.who.int/reproductivehealth/publications/strategic_approach/9789241598521/en/index.html, and <http://www.expandnet.net/tools.htm>).
5. Gupta R, et al. Scaling-up treatment for HIV/AIDS: lessons learned from multidrug-resistant tuberculosis. *Lancet*, 2004, 363:320-324.
6. ExpandNet, Management Systems International, World Health Organization. *20 questions for developing a scaling-up case study*, 2007, draft (<http://www.expandnet.net/tools.htm>, accessed 31 August 2010).
7. ExpandNet, World Health Organization. *Beginning with the end in mind: planning pilot projects and other programmatic research for successful scaling up*. Geneva, World Health Organization, 2010, in press (<http://www.expandnet.net/tools.htm>).
8. ExpandNet, World Health Organization. *Worksheets for developing a scaling-up strategy*, 2008, draft (<http://www.expandnet.net/tools.htm>, accessed 31 August 2010).
9. ExpandNet, World Health Organization. *A field-based and participatory approach to supporting the development of scaling-up strategies*, 2010, in press (<http://www.expandnet.net/tools.htm>, accessed 31 August 2010).
10. Glaser EM, Abelson HH, Garrison KN. *Putting knowledge to use: facilitating the diffusion of knowledge and the implementation of planned change*. San Francisco, Jossey-Bass, 1983.
11. Frenk J. Comprehensive policy analysis for health system reform. *Health Policy*, 1995, 32:255-277.
12. Brinkerhoff D, Crosby B. *Managing policy reform: concepts and tools for decision-makers in developing and transitioning countries*. Bloomfield, CT, Kumarian Press, 2002.
13. Varvasovszky Z, Brugha R. How to do (or not to do) ... a stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 2000, 15:338-345.

Pour plus d'informations, veuillez contacter :
Département Santé et Recherche génésiques
Organisation mondiale de la Santé
Avenue Appia 20, CH1211 Genève 27, Suisse
Télécopie : +41 22 791 4171
Courriel : reproductivehealth@who.int
www.who.int/reproductivehealth
ou
Courriel : expandnet@expandnet.net
www.expandnet.net



ISBN 978 92 4 250031 8



9 789242 500318