

# Perspectives émergentes sur le développement global de l'enfant dans l'adversité

Thèmes et ressources

**Centre TruePoint**  
Février 2023



<u>Introduction</u>	...3
<b><u>Thèmes émergents pour le développement global de l'enfant dans l'adversité</u></b>	...6
<b><u>Thème 1 : Se connecter largement</u></b>	...10
<b><u>Thème 2 : Découvrir, apprendre et s'adapter</u></b>	...14
<b><u>Thème 3 : Renforcer le leadership</u></b>	...19
<b><u>Thème 4 : Rééquilibrer les rôles</u></b>	...21
<b><u>Thème 5 : Jouer à un jeu long</u></b>	...25
<u>Remerciements</u>	...29

Annexe



# Introduction

Depuis plus d'une décennie, le TruePoint Center travaille au niveau international avec un ensemble remarquable d'innovateurs dans le cadre de leur démarche visant à étendre les programmes soutenant le développement complet des jeunes enfants confrontés à l'adversité. Le *développement global de l'enfant* consiste à favoriser un environnement de soins et d'apprentissage qui aide les enfants à atteindre leur plein potentiel dans tous les domaines du développement, de manière équilibrée et holistique. L'*adversité* a elle aussi de nombreuses dimensions. Les enfants sont souvent confrontés à de nombreuses sources d'adversité, telles que la faim, le déplacement, l'exclusion raciale et sociale, la stigmatisation, la violence et l'inégalité entre les sexes. Nos partenaires innovateurs travaillent avec des personnes disposant de peu de ressources, par exemple dans les pays à revenu faible ou intermédiaire et dans les camps de réfugiés, pour répondre directement à ces sources d'adversité. Pour permettre le développement complet de l'enfant en général, et protéger ce développement des menaces découlant de l'adversité en particulier, il faut un environnement nourricier avec des relations actives et de soutien entre les enfants, les personnes qui s'occupent d'eux et les enseignants. Pour favoriser de tels environnements, les programmes constatent généralement qu'ils doivent à leur tour s'efforcer d'établir des relations de qualité avec les familles qu'ils desservent. Lorsque les innovateurs y parviennent dans leurs projets pilotes, ils doivent ensuite relever le défi d'étendre leur travail à forte intensité relationnelle dans des contextes où les ressources sont limitées. Nous résumons ici un point de vue émergent sur les manières d'aborder ce défi, glané à partir de nos expériences et de nos observations en travaillant avec des innovateurs qui sont à la pointe du progrès.

## La Fondation

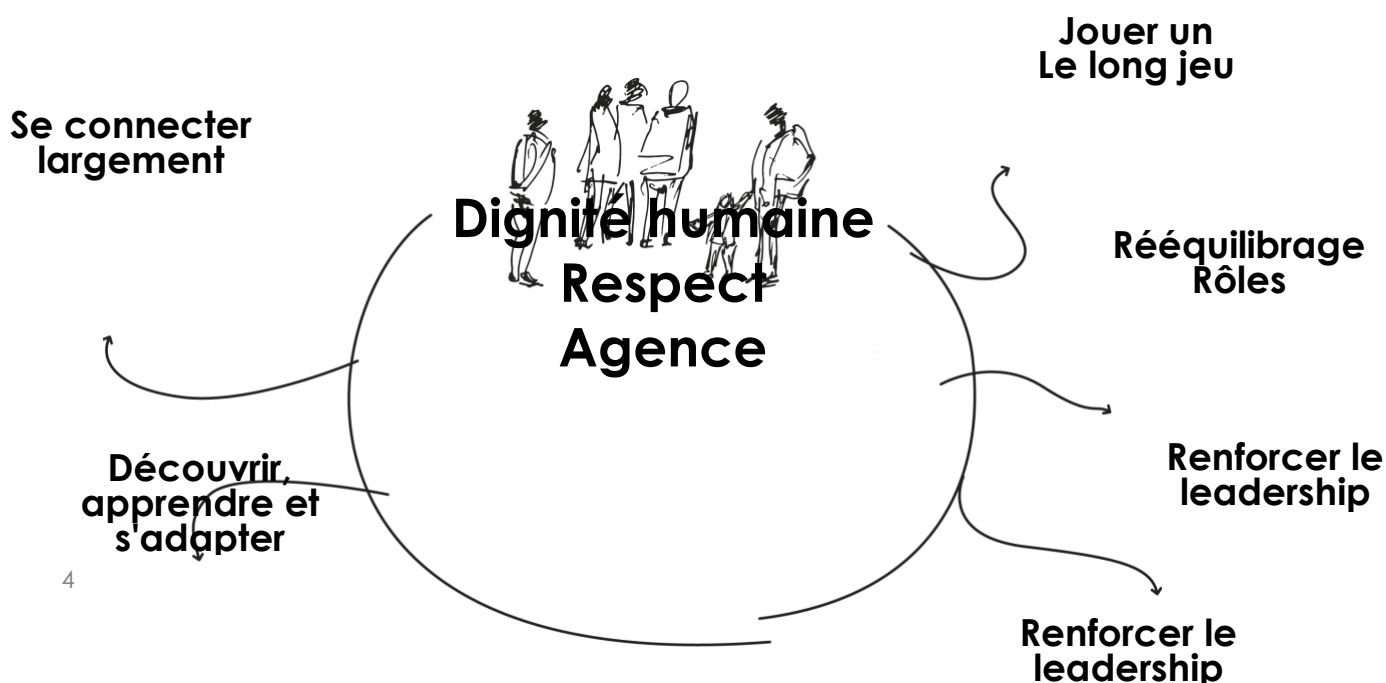
Se concentrer sur la reconnaissance et le renforcement de la **dignité humaine**, du **respect** et de l'**autonomie** des personnes que le programme vise à servir, ainsi que de toutes les personnes impliquées dans l'exécution, le soutien ou la mise en œuvre du travail.

Dans le cadre de notre travail avec les innovateurs du développement de l'enfant dans sa globalité, nous avons été impressionnés par la façon dont ils honorent la dignité et l'individualité de chacun dans les communautés avec lesquelles ils s'engagent. Leur travail donne vie au concept d'Amartya Sen, qui considère le développement comme une liberté, en mettant l'accent sur les capacités humaines. Ils considèrent que les personnes vivant dans un contexte

d'adversité, même extrême, possèdent pleinement la dignité et le potentiel humains, et leur travail consiste à soutenir ce potentiel et à éliminer les obstacles à sa réalisation.

Il peut sembler que le travail dans cet esprit, qui dépend de relations personnelles de qualité avec chaque individu et chaque famille, soit difficile à étendre à des systèmes desservant des milliers, des centaines de milliers ou des millions de personnes. Il peut sembler nécessaire d'accepter des compromis sur la voie des grands nombres. Nous avons observé que l'extension de programmes fondés sur les relations est effectivement un défi, mais que ce défi recèle également une opportunité : Les relations respectueuses sont contagieuses. Honorer la dignité des prestataires de services de première ligne, par exemple, leur permet d'honorer à leur tour les familles qu'ils servent. Lorsque les innovateurs fondent leur stratégie d'extension sur une attention sans compromis à la dignité et à l'action de toutes les personnes impliquées, ils peuvent en fait dynamiser les systèmes qui disposent de ressources limitées pour la prestation de services ; ils peuvent engager les individus, les familles et les prestataires de services dans un voyage qui résout efficacement les problèmes de prestation et réalise un potentiel inexploité. En bref, la mise à l'échelle peut s'aligner sur le travail qui honore chaque individu, plutôt que de s'y opposer.

Notre parcours avec les innovateurs sur l'élargissement de leurs programmes est fondamentalement axé sur les voies et les stratégies permettant ce type de transformation. Nous avons vu des innovateurs réaliser de grandes choses en mettant en œuvre de telles stratégies ; les "thèmes émergents" que nous proposons ci-dessous représentent nos efforts pour synthétiser les aspects saillants de ces stratégies. Bien que nous ayons constaté que ces approches étaient prometteuses, il s'agit toujours de travaux en cours, qui s'inscrivent dans le cadre d'une exploration continue plus large. Notre objectif est de présenter des observations sur le chemin parcouru, et non une image d'une quelconque destination. Nous vous invitons à les explorer dans votre propre contexte et à vous joindre à nous dans ce voyage d'apprentissage.





## Ressources et outils connexes

Amartya Sen en donne une vue d'ensemble dans :

- Sen, A. (1999). [Development as Freedom](#). Alfred A. Knopf. New York.

Voir aussi

- Nussbaum, M. C. (2011). [Creating Capabilities: The Human Development Approach](#). Harvard University Press. Cambridge, MA.

Un programme inspirant qui donne vie à des idées pertinentes pour le développement de l'enfant dans son intégralité au sein des communautés indigènes :

- Shaw, K. & de Cácia Oenning da Silva, R. (2020). [CanalCanoa: strengthening indigenous values to improve early childhood development](#). *Early Childhood Matters*.

Un exemple de travail conceptuel appliquant l'approche par les capacités au développement de l'enfant :

- Biggeri, M. & Santi, M. (2012, July 05). *Taylor & Francis Online*. [The Missing Dimensions of Children's Well-being and Well-becoming in Education Systems: Capabilities and Philosophy for Children](#). *Journal of Human Development and Capabilities*, 13:3, 373-395.

Une ressource de base est :

- United Nations (1989). United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. [Convention on the Rights of the Child](#).

Et.. :

- Organization of African Unity (African Union) (1990). [African Charter on the Rights and Welfare of the Child](#). Addis Ababa.

Pour un exemple de cas de droits de l'homme mettant l'accent sur la dignité humaine, voir :

- [Manuel Wackenheim v France](#) (2002), Communication No 854/1999, U.N. Doc. CCPR/C/75/D/854/1999.

# Thèmes émergents pour la mise à l'échelle de l'enfant entier Le développement dans l'adversité

**Les perspectives sur la mise à l'échelle** proposées ici sont destinées à aider, de différentes manières, les personnes travaillant dans un large éventail de rôles, y compris, par exemple, les développeurs de programmes, les dirigeants communautaires, les gestionnaires d'agences ou d'organisations, et les bailleurs de fonds. Les idées sont nées de l'engagement des innovateurs qui ont exploré les stratégies et les conditions d'un impact durable à grande échelle ; elles sont destinées à compléter les cadres de mise à l'échelle publiés, tels que ceux qui sont référencés ci-dessous.

1. **Connecter largement** : Aligner et mobiliser l'ensemble de l'écosystème des parties prenantes - y compris les organisations et les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de ces organisations - pour offrir aux familles les avantages fondamentaux du programme, ainsi qu'une valeur spécifique à tous les groupes de parties prenantes concernés par l'élargissement.
2. **Découvrir, apprendre et s'adapter** : Exploiter la découverte, l'apprentissage et l'adaptation comme moteur principal de l'élargissement et du renforcement des capacités. Intégrer la science internationale à la sagesse locale et fonder l'apprentissage sur une combinaison d'approches rigoureuses des données, un suivi et une analyse continus des résultats, ainsi qu'un engagement inclusif de la communauté et de la famille, d'égal à égal.
3. **Renforcer le leadership** : Débloquer, développer et renforcer le leadership et les ressources au niveau local et dans l'ensemble du système, afin de mobiliser les communautés et d'assurer la responsabilité locale de l'impact.
4. **Rééquilibrer les rôles** : Rééquilibrer et renouveler les rôles de la première ligne (contact direct avec les utilisateurs) et de la seconde ligne (fonctions de soutien, de gestion et de développement de programmes) dans le but de renforcer l'agence et de s'aligner sur les priorités des

communautés locales et des parties prenantes (à la première ligne), et de renforcer une culture de "leadership collaboratif" (à la seconde ligne).

5. **Jouer sur le long terme** : Traiter le passage à l'échelle comme un processus vivant et évolutif visant à remodeler les relations à travers des systèmes vastes et diversifiés sur le long terme. Atteindre l'échelle d'une population à travers des zones géographiques peut prendre des années, et pendant et après l'atteinte de l'échelle, les circonstances et les contextes de mise en œuvre changent. Cette situation, associée à la pression des coûts, peut entraîner une dégradation de l'impact au fil du temps si le programme est simplement transféré à un grand organisme de mise en œuvre, sans permettre une gestion active de son évolution permanente. Idéalement, les innovateurs devraient prévoir de continuer à soutenir le passage à l'échelle dans de nouveaux rôles, en travaillant à l'intégration du programme dans les grands systèmes, en soutenant l'apprentissage et l'adaptation continus, et en innovant pour résoudre les nouveaux défis que l'échelle impose à différents stades.



## Ressources et outils connexes

Parmi les cadres et les boîtes à outils utiles pour la mise à l'échelle, on peut citer

- Management Systems International (2016). [Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners](#), Washington, DC. 3rd Edition, by L. Cooley with R. Kohl and R. Ved. Plus [Scaling Up—From Vision to Large-Scale Change: Tools for Practitioners](#) (2021).
- Hartmann, A., & Linn, J. (2007). 2020 Focus Brief on the World's Poor and Hungry People. [Scaling Up: A Path to Effective Development](#). Washington, DC: IFPRI and Brookings Institution.
- Simmons, R., Fajans, P., & Ghiron, L. (2007). [Scaling up health service delivery: from pilot innovations to policies and programmes](#). World Health Organization and ExpandNet. Geneva, Switzerland.
- Lawrence, J. et al. (2020). [Toolkit: Strategy to Scale Social Innovation for Development](#). Columbia University School of International and Public Affairs and UNDP.

Voir également ce document récent sur les principes de mise à l'échelle, avec une bibliographie utile :

- Kohl, R., & Linn, J. (2021). [Scaling Up: Scaling Principles](#). Global Community of Practice on Scaling Development Outcomes.

Les ressources sur l'évaluation dans le domaine du développement de la petite enfance sont notamment les suivantes :

- List, J. A., Suskind, D., & Supplee, L. H. (2021). [The Scale-Up Effect in Early Childhood and Public Policy: Why Interventions Lose Impact at Scale and What We Can Do About It](#). Routledge Taylor & Francis Group. New York and London.
- Metz, A., Naoom, S. F., Halle, T., & Bartley, L. (2015). [An Integrated Stage-Based Framework for Implementation of Early Childhood Programs and Systems](#). Research Brief OPRE 2015-48. Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. Washington, DC.
- Social Research Unit at Dartington, UK (2011 and 2012). *Achieving Lasting Impact at Scale*. Bill & Melinda Gates Foundation. Yumpu, Seattle, WA. Part One: [Behavior Change and the Spread of Family Health Innovations in Low-Income Countries](#); Part Two: [Assessing System Readiness for Delivery of Family Health Innovations at Scale](#).
- Cavallera, V., M., Tomlinson, M., & Dua, T. (2018). Frameworks for effective implementation and scaling up of early childhood development



interventions: a review of the literature. World Health Organization, Geneva, Switzerland.

- Lombardi, J. (2016). [Gaining momentum: advancing early childhood development](#). Early Childhood Matters. Bernard van Leer Foundation. The Hague.
- Bulungula Incubator. [Creating Vibrant and Sustainable Rural Communities: A model for developing sustainability in Early Child Development \(ECD\) centres](#). Mbashe, South Africa.
- Britto P.R., Singh M., Dua, T., Kaur R., & Yousafzai A.K. (2018). [What implementation evidence matters : scaling-up nurturing interventions that promote early childhood development](#). *Ann NY Acad Sci* ; 1419 : 5-16.

Les synthèses basées sur les innovations avec lesquelles nous avons travaillé sont les suivantes :

- Cavallera, V., Tomlinson, M., Radner, J., Coetzee, B., Daelmans, B., Hughes, R., . . . Dua, T. (2018). [Scaling early child development: what are the barriers and enablers?](#) Paper 5 in Design and implementation for early child development programmes. *Archives of Disease in Childhood*, 104 (Suppl 1) S43-S50.
- Radner, J., Ferrer, M., McMahon, D., Shankar, A., & Silver, K. (2018). [Practical considerations for transitioning early childhood interventions to scale: lessons from the Saving Brains portfolio](#). *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1419.

Sur le leadership dans les environnements de développement de la petite enfance, l'engagement communautaire interculturel et l'intégration de la science à la sagesse locale :

- Blose, S., y Muteweri, E. (2021). [Tapping into Leadership in Early Childhood Development Centers: Learning from the Lived Experiences of Principals in South African Townships](#). *SAGE Open*, 11(4).  
Kumar, V., Kumar, A., Ghosh, A.K., Samphel, R., Yadav, R., Yeung, D., & Darmstadt, G.L. (2015). [Enculturating science: Diseño centrado en la comunidad de las interacciones de cambio de comportamiento para acelerar el impacto en la salud](#). *Semin Perinatol*. 39(5)

Ressources pertinentes d'une communauté mondiale de pratique sur la collaboration, le leadership et le changement social :

- <https://www.barefootguide.org/>.

# Thème 1 :

## Se connecter largement

Aligner et mobiliser l'ensemble de l'**écosystème des parties prenantes** - y compris les organisations et les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de ces organisations - pour offrir aux familles les avantages fondamentaux du programme, ainsi qu'une valeur spécifique à tous les groupes de parties prenantes concernés par l'élargissement.

- Le passage à l'échelle commence par la reconnaissance du fait que l'innovation n'est pas au centre du monde dans lequel elle opère, mais qu'elle vit dans un **vaste écosystème social** avec de nombreux participants et influenceurs, et diverses parties prenantes.
- Dans cette matrice de **relations**, il est fondamental d'investir dans le **renforcement de la dignité humaine, du respect et de l'autonomie** des familles qui utilisent le programme, ainsi que de tous les autres groupes de parties prenantes du système. Cela implique une éthique d'inclusion radicale, où chacun, y compris les familles confrontées à la stigmatisation et à l'exclusion sociale, contribue à la solution.
- Lors de l'extension d'un programme, il convient de réfléchir à la manière dont les différents groupes de parties prenantes peuvent être **alignés et mobilisés** pour favoriser l'extension du programme. L'essentiel est de comprendre les priorités et les **motivations des différents acteurs** et de s'organiser pour apporter une valeur spécifique à chaque groupe que l'innovateur cherche à impliquer en tant que participant au succès de l'extension du programme (un résultat "gagnant-gagnant-gagnant").
- Compte tenu des défis en matière de ressources qui accompagnent la mise à l'échelle, il convient d'utiliser ces stratégies avec les parties prenantes afin de **créer un plus grand gâteau** : Engager et aligner les parties prenantes pour mieux utiliser les ressources existantes et obtenir de nouveaux soutiens ; combiner cette stratégie avec un respect constant de l'agence et de la dignité de toutes les parties prenantes pour **débloquer et mobiliser les ressources latentes**. Cela peut être particulièrement important au niveau de la communauté, par exemple parmi les prestataires de services de première ligne et les familles, où la reconnaissance du potentiel humain peut faire émerger des ressources jusque-là inexploitées.
- **Accepter la diversité** parmi les parties prenantes, dans tous les secteurs et dans toutes les zones géographiques. Travailler avec toutes les parties

prenantes pour identifier, à la lumière de leurs objectifs et motivations distincts, un **objectif commun**, et développer des stratégies en copropriété en conséquence. Aborder cette question comme un moyen de rassembler des initiatives similaires mais précédemment déconnectées, dans des rôles combinés ou complémentaires, afin d'obtenir de meilleurs résultats.

- À différents stades de la mise à l'échelle, des **groupes pivots** particuliers, s'ils sont convenablement enrôlés, peuvent agir comme de puissants catalyseurs pour faire passer les innovations à l'échelle d'un système plus large. Par exemple, certains innovateurs ont constaté que les chefs de district, qui opèrent entre la communauté locale et les niveaux régionaux ou national, peuvent être des alliés importants pour la mise à l'échelle.





## Ressources et outils connexes

Pour une introduction plus complète à l'engagement des parties prenantes dans l'esprit de cette discussion, voir :

- Lam, J., Foote, N., Bollington, A., Radner, J., et al. (2021). [Stakeholder Ecosystems: Unlocking Sustainable Impact at Scale](#). Grand Challenges Canada, Saving Brains.

Pour d'autres perspectives dans la même veine, voir :

- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2021). [Thematic Brief on Stakeholders: Eco-system Builders](#).
- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2022). [Stakeholder Engagement Resources](#).

Voir aussi

- Akkari, A. (2022) [Early childhood education in Africa: Between overambitious global objectives, the need to reflect local interests, and educational choices](#). Prospects (Paris) 1-13. doi: 10.1007/s11125-022-09608-7.
- Kumar, V., Kumar, A., Ghosh, A.K., Samphel, R., Yadav, R., Yeung, D., & Darmstadt, G.L. (2015). [Enculturating science: Community-centric design of behavior change interactions for accelerating health impact](#). *Semin Perinatol.* 39(5).
- Grand Challenges Canada/Grand Défis Canada, Singer, P., Brook, D., et al. (2010 and 2012). [Integrated Innovation](#).

L'Alberta Family Wellness Initiative (initiative pour le bien-être des familles de l'Alberta) est un effort de mobilisation des connaissances mené par de multiples parties prenantes, avec un site web proposant un large éventail d'outils :

- [Alberta Family Wellness Initiative](#). Palix Foundation. Calgary, AB.

Sur l'implication des jeunes dans l'analyse des parties prenantes :

- Mutero I.T., Mindu T., Cele W., Manyangadze T., & Chimbari M.J. (2022). [Engaging youth in stakeholder analysis for developing community-based digital innovations for mental health of young people in Ingwavuma community, in KwaZulu-Natal Province, South Africa](#). *Health Soc Care Community*. doi: 10.1111/hsc.13817.

Outils d'engagement des parties prenantes :

- TruePoint Stakeholder Value Creation Chart: Included as an Appendix, [below](#).
- A good general mapping tool is [Kumu](#).

- This toolkit includes stakeholder mapping tools among many other resources: Rockefeller Foundation. [DIY Toolkit: Development Impact and You](#).
- Also:
  - Mind Tools. [Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects](#)
  - Powerpoor Project. [Spidergram People & Connections Map](#). Inspired by Helsinki Design Lab.
  - Other stakeholder tools? Recommendations welcome.

Voici quelques exemples d'outils et d'approches pour la cartographie des atouts de la communauté :

- Creately (2022). [Community Asset Mapping: Visualize Community Resources](#).
- Falls Brook Centre. [Sustainable Communities: A Guide to Community Asset Mapping](#).
- Burns, J., Pudrzynska, D. et Paz, S. (2012). [Participatory Asset Mapping : A Community Research Lab Toolkit](#). Advancement Project and HealthyCity
- Nicolau, M., & Delpont, C. (2015) [A Community Asset Mapping Programme for Roots-driven Sustainable Socio-economic Change in Rural South Africa](#). *The International Journal of Social Sustainability in Economic, Social, and Cultural Context* 10 (1): 1-11.

Les principes directeurs pour le changement de système dans le développement de la petite enfance sont disponibles à l'adresse suivante :

- The Center on the Developing Child at Harvard University (2021). [Three Principles to Improve Outcomes for Children and Families](#). Cambridge, MA.

Pour d'autres perspectives sur la pensée systémique et le changement systémique :

- Milner, K.M., Zonji, S., Yousafzai, A.K., Lule, E., Joseph, C., Lipson, J., Ong, R., Anwar, N., & Goldfeld, S. (2022). [Mixed-method evidence review of the potential role of systems thinking in accelerating and scaling promotion of early child development](#). Murdoch Children's Research Institute. Melbourne, Australia.
- [Resources](#) from the [Systems Innovation Initiative](#).

# Thème 2 : Découvrir, apprendre et s'adapter

Exploiter la **découverte, l'apprentissage et l'adaptation** comme moteur principal de l'élargissement et du renforcement des capacités. Intégrer la science internationale à la sagesse locale et fonder l'apprentissage sur une combinaison d'approches rigoureuses en matière de données, de suivi et d'analyse continus des résultats, et d'engagement inclusif de la communauté et de la famille, de pair à pair.

- Les **contextes familiaux, communautaires et culturels** dans lesquels s'inscrivent les innovations en matière de développement global de l'enfant sont **variés et évoluent dans le temps et dans l'espace**. Étant donné que le contexte est important pour les programmes qui traitent des relations intimes, l'extension de ces programmes nécessite généralement une **adaptation ou une réinvention au niveau local**, plutôt qu'une adhésion pure et simple à des modèles centraux.
- Un processus partagé et itératif de découverte, d'apprentissage et d'adaptation est l'un des principaux moteurs de la réussite de la mise à l'échelle et du renforcement des capacités. Le processus d'apprentissage doit être **étayé par une** mesure et une analyse rigoureuses des **résultats** et des facteurs qui conduisent à l'amélioration des résultats.
- Pour que l'apprentissage soit axé sur les résultats, il faut que les familles qui utilisent le programme participent à la **définition des résultats souhaités**, que les **dirigeants** locaux y adhèrent et qu'ils soient tenus responsables de leur réalisation.
- Un **système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SSE)** bien conçu constitue l'infrastructure **technique** de base pour permettre ce processus d'apprentissage. Il doit être partagé par tous les groupes de parties prenantes impliqués dans le programme.
- La MEL partagée peut alors permettre de détecter conjointement les besoins d'adaptation, toutes les parties prenantes concernées participant à la recherche de solutions.
- L'une des principales infrastructures **sociales** du processus d'apprentissage consiste pour les responsables du programme, y compris en première ligne et dans les communautés, à s'engager les uns avec les autres dans

des **communautés de pratique**. "Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion pour quelque chose qu'elles font et qui apprennent à mieux le faire en interagissant régulièrement" ( E. Wenger et B. Wenger-Trayner, [Introduction to Communities of Practice](#) ). Cette approche favorise la dignité et le développement des dirigeants, permet de comprendre les variations des résultats et d'en faire une source d'apprentissage, et accélère la diffusion des pratiques prometteuses.

- Rechercher les possibilités d'utiliser la **technologie** pour la collecte de données et la communication de manière à **soutenir la première ligne**, **par** exemple en fournissant un retour d'information aux prestataires de services et aux familles et en fournissant des données à des fins d'analyse.
- La richesse empirique que procure l'échelle peut être exploitée pour permettre à la fois une évaluation sommative convaincante et une amélioration formative efficace. Pour ce faire, les innovateurs peuvent recueillir et analyser des données sur les résultats de deux manières complémentaires : des évaluations d'impact à moyen terme (généralement par le biais de modèles expérimentaux tels que des essais contrôlés randomisés) et une attention permanente à des indicateurs de résultats de haute qualité pour tous les bénéficiaires (même en dehors d'essais spécifiques, et idéalement en utilisant des données collectées de manière rentable par le biais de systèmes existants de grande envergure, par exemple publics).



## Ressources et outils connexes

Kit de ressources sur la mesure du changement :

- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2022). [Measurement for Change: Using your Monitoring, Evaluation and Learning system to generate effective decision making.](#)

Kit de ressources "Des données pour agir" :

- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2022). [Data for Action: Good data management is essential to building sustainable impact at scale.](#)

Une ressource pour l'évaluation menée par les autochtones :

- Johnston, A.L.K. [The Waawiyeyaa Evaluation Tool.](#)

Sur l'élaboration de données probantes pour éclairer les programmes destinés à la petite enfance :

- Shonkoff, J.P., Radner, J.M., & Foote, N. (2017). [Expanding the evidence base to drive more productive early childhood investment.](#) *The Lancet* 389.

La série *Frontiers in Public Health* sur l'utilisation des données probantes pour une mise en œuvre efficace et son document d'introduction sur la mesure du changement :

- Series homepage: Fisher, J., Gaidhane, A., Nazli Khatib, M., & Quazi Syed, Z., eds. (2020). [Effective Delivery of Integrated Interventions in Early Childhood: Innovations in Evidence Use, Monitoring, Evaluation and Learning.](#) *Front Public Health.*
- Krapels, J., van der Haar, L., Slemming, W., de Laat, J., Radner, J., Simeon Sanou, A., & Holding, P. A. (2020). [The Aspirations of Measurement for Change.](#) *Front Public Health.*

Les ressources du numéro spécial des *Annales de l'Académie des sciences de New York* sur la mise en œuvre des programmes pour la petite enfance sont les suivantes :

- Special issue homepage: Yousafzai A.K., Aboud F.E., Nores M. & Britto, P.R., eds. (2018). [Implementation Research and Practice for Early Childhood Development.](#) *Ann NY Acad Sci*; 1419: 1–271.
- Britto P.R., Singh M., Dua, T., Kaur R., & Yousafzai A.K. (2018). [What implementation evidence matters: scaling-up nurturing interventions that promote early childhood development.](#) *Ann NY Acad Sci*; 1419: 5–16.
- Yousafzai A.K., Aboud F.E., Nores, M., & Kaur R. (2018). [Reporting guidelines for implementation research on nurturing care interventions designed to promote early childhood development.](#) *Ann NY Acad Sci*; 1419: 26–37.



L'ensemble de ce numéro spécial s'inscrit également dans le cadre du thème 2 :

- Lawn, J. et al., eds. [Informing design and implementation for early child development programmes](#). *Archives of Disease in Childhood*, 104 (Suppl 1).

Extrait du [livre de](#) 2021 édité par List, Suskind et Supplee :

- Chambers, D. A., & Norton, W. E. (2021). [Sustaining Impact after Scaling Using Data and Continuous Feedback](#). In List, J., et al., eds. *The Scale-Up Effect in Early Childhood and Public Policy*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- McConnell, S. et Goldstein, H. (2021). *Childhood and Public Policy*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Al-Ubaydli, O., Lee, M.S., List, J.A., & Suskind, D. (2021). [The Science of Using Science: A New Framework for Understanding the Threats to Scaling Evidence-Based Policies](#). In List, J., et al., eds. *The Scale-Up Effect in Early Childhood and Public Policy*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Trois textes classiques sur les aspects pertinents de l'évaluation et de l'apprentissage :

- Patton, M.Q., & Campbell-Patton, C.E. (2021). [Utilization-Focused Evaluation](#). 5<sup>th</sup> edition. Sage Publications, Los Angeles, CA.
- Patton, M.Q. (2010) [Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use](#). Guilford Press, New York.
- Preskill, H., & Beer, T. (2012). [Evaluating Social Innovation](#). FSG and Center for Evaluation Innovation, Boston, MA and Washington, DC.

Ressources connexes, issues des dix dernières années d'expérience en matière d'évaluation du développement :

- Gamble, J., McKegg, K., & Cabaj, M. (2021). [A Developmental Evaluation Companion](#). The McConnell Foundation. Montreal, QC.
- [The Developmental Evaluation Resource Library](#) hosted by the McConnell Foundation.

Sur les communautés de pratique :

- Wenger, E. C., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). [Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge](#). Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2015). [Introduction to communities of practice: a brief overview of the concept and its uses](#).

Sur la connaissance et le principe de subsidiarité :

- Abimbola, S. (2021). [The uses of knowledge in global health](#). *BMJ Global Health* 6.

L'initiative [CLEAR](#) du TruePoint Center comprend des cas, un cadre de résilience et d'adaptation et un outil d'autodiagnostic.

Sur le lien avec les objectifs de développement durable à grande échelle :

- Batliwala, F., & Friedman, M. (2012). [Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organizations and Movements](#). Creating Resources for Empowerment in Action, New Delhi.
- Visit also [Gender at Work](#) webpage

# Thème 3 :

## Renforcer le leadership

Débloquer, développer et renforcer le **leadership** au niveau local et dans l'ensemble du système de distribution, afin de mobiliser les communautés et d'assurer la responsabilité locale de l'impact.

- Le leadership est une **ressource essentielle** pour une extension réussie. Le passage à l'échelle est en soi un défi complexe et varié en matière de leadership, avec des besoins spécifiques en fonction de la nature du programme, de la stratégie et de la phase de passage à l'échelle, et du contexte organisationnel.
- Dans tous les cas, il existe des **principes communs** pour une direction réussie de ces programmes :
  - Façonner l'approche de manière à créer les conditions nécessaires à l'émergence d'un leadership au sein des communautés, y compris au sein des groupes vulnérables. Le potentiel de leadership est une ressource latente vitale qui peut être mise à contribution pour permettre l'élargissement.
  - Favoriser la prise de conscience, l'engagement et l'implication des dirigeants dans l'ensemble du système de prestation de services.
  - Encourager les dirigeants à développer leur orientation vers les objectifs et les résultats - ce qui implique de convenir d'objectifs et de mesurer les résultats dans le cadre du travail de base d'un dirigeant.
  - Laisser aux dirigeants locaux la possibilité d'adopter un état d'esprit axé sur la découverte et leur donner les moyens de se développer et d'innover dans la manière d'agir.
  - Inscrire le travail de leadership dans le cadre plus large de la construction de la communauté.
  - Honorer la dignité humaine en créant explicitement des contextes d'égalité de respect, y compris en promouvant [l'égalité des sexes](#) et l'inclusion sociale.
  - Responsabiliser les dirigeants en dehors du système de prestation directe de services, par exemple les chefs religieux, les chefs traditionnels et les membres intéressés de la communauté - par exemple les femmes et les représentants des différents groupes d'âge - chacun d'entre eux pouvant apporter ses connaissances au travail et aider à combler les fossés.
  - Créer des communautés de pratique (voir la [section](#) sur la découverte, l'apprentissage et l'adaptation ci-dessus) dans

lesquelles l'apprentissage par les pairs et le développement du leadership peuvent s'épanouir.



## Ressources et outils connexes

Des stratégies de leadership spécifiques - notamment le rééquilibrage du leadership pour privilégier la première ligne et l'adaptation des approches de leadership dans le cadre d'un voyage à long terme et en plusieurs phases - sont abordées en tant que thèmes supplémentaires [ici](#) et [ici](#), avec des ressources et des outils associés.

Voir également le [portail sur l'égalité des sexes](#) de Grands Défis Canada (lien ci-dessus), le [kit de ressources sur l'égalité des sexes](#) du programme Saving Brains, le site Web du [Réseau Genre et Développement](#) et l'approche de World Vision en matière d'[égalité des sexes et d'inclusion sociale](#) :

- Batliwala, F., & Friedman, M. (2012). [Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organizations and Movements](#). Creating Resources for Empowerment in Action, New Delhi.
- Visit also [Gender at Work](#) webpage

# Thème 4 : Rééquilibrer les rôles

Rééquilibrer et renouveler les **rôles de la première ligne** (contact direct avec les familles) et de la **seconde ligne** (fonctions de soutien, de gestion et de développement de programmes) afin de développer l'agence et de s'aligner sur les priorités des communautés locales et des parties prenantes (à la première ligne), et de renforcer une culture de "leadership collaboratif" (à la seconde ligne).

- Les programmes de développement intégral de l'enfant dépendent généralement de façon cruciale des relations humaines au sein des familles et des communautés desservies. Par conséquent, il est essentiel, pour réussir, de développer l'agence, la dignité et le respect de toutes les parties prenantes.
- Le succès local de ces initiatives dépend aussi généralement de l'évolution du contexte local et des **relations du responsable de première ligne** ; une certaine adaptation pour refléter cette évolution est également vitale pour la résilience et l'élargissement.
- Pour des raisons compréhensibles, l'extension de ces programmes a souvent été organisée autour d'un "modèle de réplication et de conformité" piloté depuis l'arrière. S'il est important de conserver les ingrédients actifs d'un programme, l'accent mis sur la reproduction devrait être complété par un travail explicite visant à renforcer l'**action et la dignité humaine des parties prenantes**, et à répondre au besoin d'adaptation locale.
- Un modèle amélioré d'extension implique de rééquilibrer les programmes pour privilégier l'agence et les priorités de la première ligne, tout en renouvelant les rôles de la première ligne et de l'arrière-plan.
- Les responsables de première ligne devraient être **habilités à innover**, à assumer la responsabilité des résultats et à engager et dynamiser les personnes de la communauté qui n'ont pas été impliquées dans le modèle traditionnel ou dont l'implication a eu un caractère routinier.
- Évitez de considérer un programme introduit de l'extérieur comme la "solution" à un "problème" local ou familial, et évitez de limiter l'engagement des familles à l'"évaluation des besoins". Il faut plutôt considérer **toutes les personnes** impliquées - y compris les familles - **comme contribuant** à la fois à la compréhension des défis et à la création, à la co-propriété et à la mise en

œuvre des **solutions**. Commencez par les familles et maintenez-les au centre.

- Utiliser la technologie pour élargir les options disponibles en première ligne, de manière à ce que les relations de proximité soient soutenues et complétées par des outils techniques de proximité, par exemple des applications interactives.
- Les dirigeants de l'arrière-boutique devraient être encouragés à renforcer leur culture de "**leadership collaboratif**". Cela implique
  - Écoute profonde et empathique des priorités des parties prenantes, y compris des familles, et engagement à servir les dirigeants de première ligne et les parties prenantes pour répondre à ces priorités.
  - Adopter un état d'esprit de découverte permanente et devenir des partenaires d'apprentissage avec les dirigeants de première ligne
  - Diriger le programme de manière souple et adaptable en fonction des nouvelles découvertes et de l'apprentissage cumulatif.
  - Cibler judicieusement les investissements essentiels pour accélérer le rythme et améliorer la qualité de la mise à l'échelle
  - Intégrer la sagesse locale, par exemple (dans les contextes africains), une [approche ubuntu du leadership](#)
- Grâce à un leadership collaboratif, l'arrière-plan peut soutenir un cadre d'**objectifs partagés** et de stratégies d'évaluation des résultats qui favorise l'initiative et la responsabilité de la première ligne.





## Ressources et outils connexes

- Radner, J., Silver, K., & Foote, N. (2015). [Lab and Village: Reimagining how science can serve children](#). In UNICEF: *The State of the World's Children 2015: Reimagine the future*.
- Rasheed, M., Hussain, A., Hashwani, A., Kedzierski, J., & Hasan, B. (2022). [Implementation evaluation of a leadership development intervention for improved family experience in a private paediatric care hospital, Pakistan](#). *BMC Health Services Research* 22:944.
- Radner, J.M., & Shonkoff, J.P. (2012). [Mobilizing Science to Reduce Intergenerational Poverty](#). In Federal Reserve Bank of San Francisco, *Investing in What Works for America's Communities*.
- Eisenstat, R., Foote, N., Galbraith, J., & Miller, D. (2001). [Beyond the business unit](#). *McKinsey Quarterly*; New York Iss. 1: 54-63.
- Foote, N. W., Galbraith, J. R., Hope, Q., & Miller, D. (2001). [Making solutions the answer](#). *McKinsey Quarterly* 3(3):84-93.
- Abimbola, S. (2021). [The uses of knowledge in global health](#). *BMJ Global Health* 6.
- Hookmani, A., Lalani, N., Sultan, N., Zubairi, A., Hussain, A., Hasan, B., & Rasheed, M. (2021). [Development of an on-job mentorship programme to improve nursing experience for enhanced patient experience of compassionate care](#). *BMC Nursing* 20:175.

Sur le leadership collaboratif et les concepts connexes :

- The Barefoot Guide Connection on [Generative Leadership](#).
- Muller, J.R., Smith, E.E., & Lillah, R. (2019). [Perceptions regarding the impact of Ubuntu and servant leadership on employee engagement in the workplace](#). *Sabinet African Journals. Journal of Contemporary Management* 16:1.
- Indeed Editorial Team (2022). [10 Principles of Servant Leadership \(With Examples\)](#).
- Mind Tools. [Servant Leadership: Putting Your Team First, and Yourself Second](#).
- Blose, S., & Muteweri, E. (2021). [Tapping into Leadership in Early Childhood Development Centers: Learning from the Lived Experiences of Principals in South African Townships](#). *SAGE Open*, 11(4).
- Erwin Schwella. [Webinar on Leadership Essentials](#). School of Social Innovation at Hugenote Kollege, Wellington, South-Africa.





# Thème 5 : Jouer un jeu de longue haleine

Traiter le passage à l'échelle comme un **processus vivant et évolutif** visant à remodeler les relations à travers des systèmes vastes et diversifiés sur le **long terme**. Atteindre une population à l'échelle d'une zone géographique peut prendre des années, et pendant et après l'atteinte de l'échelle, les circonstances et les contextes de mise en œuvre changent. Cette situation, conjuguée à la pression des coûts, peut entraîner une dégradation de l'impact au fil du temps si le programme est simplement transféré à un grand organisme de mise en œuvre, sans permettre une gestion active de son évolution permanente. Idéalement, les innovateurs devraient prévoir de continuer à soutenir le passage à l'échelle dans de nouveaux rôles, en travaillant à l'**intégration du** programme dans les grands systèmes, en soutenant l'apprentissage et l'adaptation continus, et en innovant pour résoudre les **nouveaux défis** que l'échelle impose à différents stades.

- Adapter les plans et les stratégies à long terme aux nouveaux contextes et aux nouvelles populations à desservir à grande échelle, ainsi qu'à la voie spécifique de mise à l'échelle que suivra l'innovation, par exemple la mise à l'échelle par le biais de grands systèmes publics de distribution, la mise à l'échelle avec de grandes ONG, ou la mise à l'échelle par le biais de modèles d'[entreprises sociales](#) ou de franchises sociales. Dans tous les cas, les défis en matière de leadership évoluent avec l'échelle.
- Les grands thèmes esquissés dans ce schéma - l'engagement, l'adaptation, l'apprentissage et le leadership collaboratif, avec la dignité humaine au cœur - s'appliquent tous, de manière changeante, au fur et à mesure que l'on progresse dans la mise à l'échelle. Pour illustrer cela, voici quelques exemples de défis et de stratégies tout au long du parcours lorsque la mise en œuvre se fait par l'intermédiaire d'une grande agence gouvernementale.
  - La phase "verticale", qui consiste à obtenir l'approbation et l'adoption par une grande agence, nécessite l'établissement de relations dans un contexte complexe. L'objectif est d'ancrer l'innovation au sein de l'agence, afin que le soutien soit maintenu malgré les changements de direction. Des données rigoureuses sur l'impact sont précieuses dans ce contexte, mais elles n'expliquent pas tout. Tenir compte de l'écosystème plus large (évoqué [ci-dessus](#)) et des motivations intrinsèques de toutes les parties prenantes ; stimuler l'adoption par la demande des parties prenantes locales, sur la base de la manière dont l'intervention respecte la dignité et améliore le statut des

personnes qui la mettent en œuvre et la reçoivent.

- L'élargissement de la population implique généralement une **extension géographique**, avec des implications pour les systèmes de prestation, l'adaptation culturelle et l'implication des parties prenantes. Il est utile de procéder à l'expansion par étapes, en tenant compte des enseignements tirés à chaque étape, mais il est également utile de planifier dès le départ une large portée géographique au fil du temps.

- Au fur et à mesure que l'innovation s'étendra à des populations plus nombreuses, des pressions s'exerceront pour réduire les coûts et simplifier la mise en œuvre. Une approche prometteuse pour maintenir la qualité et les ressources est un modèle de demande et de traction, dans lequel les nouvelles localités demandent à recevoir et à mettre en œuvre le programme, plutôt que de se voir attribuer le programme (poussée de l'offre). Même lorsque le déploiement sur cette base n'est pas réalisable, il convient de se concentrer sur la **demande**, y compris sur l'engagement "horizontal" avec de nouvelles parties prenantes locales qui sont influentes dans les endroits où le programme s'étend.
- Plutôt que de voir l'impact se dégrader à mesure que l'échelle augmente, faire des **grands nombres un ami de l'impact**, en collectant et en utilisant les données que les grands nombres permettent et en récoltant la créativité et l'apprentissage de la ligne de front en expansion. **Examiner les variations d'impact** et utiliser les résultats pour découvrir comment adapter la prestation aux différents contextes et pour identifier et diffuser les pratiques prometteuses développées sur le terrain.
- Dans le cadre de l'extension horizontale, innover pour trouver le moyen d'adapter le programme en cours d'extension à de nouveaux contextes sans l'implication directe de l'innovateur. Trouver des **moyens reproductibles de capturer et de diffuser** ce qui est passionnant. Les exemples incluent l'utilisation de vidéos, d'applications et de pairs ambassadeurs.
- Travailler avec les partenaires de l'agence pour aider le programme à devenir un moyen de **dynamiser l'agence** autour d'objectifs communs, de sorte que le programme et l'agence s'adaptent au défi d'une mise en œuvre à plus grande échelle. Plutôt que de compter sur des afflux répétés d'énergie venant de l'extérieur, il convient d'alimenter l'énergie au sein des agences et des communautés.
- Au fur et à mesure que le rôle de l'innovateur évolue, il peut être important de développer de **nouvelles relations de financement** et un nouveau modèle de durabilité adapté à l'évolution de la contribution de l'innovateur tout au long du processus de changement d'échelle. Étant donné la nature à long terme de l'engagement de l'innovateur, le financement à long terme, bien que difficile à obtenir, est d'autant plus précieux.



## Ressources et outils connexes

- Metz, A., Naoom, S. F., Halle, T., & Bartley, L. (2015). [An Integrated Stage-Based Framework for Implementation of Early Childhood Programs and Systems](#). Research Brief OPRE 2015-48. Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. Washington, DC.
- Riddell, D., & Moore, M. (2015). [Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it](#). The J.W. McConnell Family Foundation: Montreal, QC.
- Social Research Unit at Dartington, UK (2011 and 2012). *Achieving Lasting Impact at Scale*. Bill & Melinda Gates Foundation. Yumpu, Seattle, WA. Part One: [Behavior Change and the Spread of Family Health Innovations in Low-Income Countries](#); Part Two: [Assessing System Readiness for Delivery of Family Health Innovations at Scale](#).
- Bulungula Incubator. [Creating Vibrant and Sustainable Rural Communities: A model for developing sustainability in Early Child Development \(ECD\) centres](#). Mbashe, South Africa.
- Akkari, A. (2022) [Early childhood education in Africa: Between overambitious global objectives, the need to reflect local interests, and educational choices](#). Prospects (Paris) 1-13. Doi: 10.1007/s11125-022-09608-7.
- Marsh, D. R., Schroeder, D. G., Dearden, K. A., Sternin, J., & Sternin, M. (2004). [The power of positive deviance](#). *BMJ* 329(7475): 1177–1179.
- McClure, D., & Gray, I. (n.d.). [Scaling: Innovation's Missing Middle](#). Thoughtworks.
- Cavallera, V., Tomlinson, M., Radner, J., Coetzee, B., Daelmans, B., Hughes, R., . . . Dua, T. (2018). [Scaling early child development: what are the barriers and enablers?](#) Paper 5 in Design and implementation for early child development programmes. *Archives of Disease in Childhood*, 104 (Suppl 1) S43-S50.
- Radner, J., Ferrer, M., McMahon, D., Shankar, A., & Silver, K. (2018). [Practical considerations for transitioning early childhood interventions to scale: lessons from the Saving Brains portfolio](#). *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1419(1).

- Bhutta, A.Z., Lassi Z.S., Pariyo, G., & Huicho, L. (2013). [Global Experience of Community Health Workers for Delivery of Health Related Millennium Development Goals: A Systematic Review, Country Case Studies, and Recommendations for Integration into National Health Systems](#). CHW Central.

Sur l'élargissement de l'entreprise sociale :

- Agapitova, N., & Linn, J. (2016) [Scaling Up Social Enterprise Innovations: Approaches and Lessons](#). Global Economy & Development Working Paper 95, Brookings Institution.
- Grand Challenges Canada, Saving Brains (2021). [Scaling through Social Entrepreneurship](#).

Sur la pensée systémique et le changement systémique :

- Milner, K.M., Zonji, S., Yousafzai, A.K., Lule, E., Joseph, C., Lipson, J., Ong, R., Anwar, N., & Goldfeld, S. (2022). [Mixed-method evidence review of the potential role of systems thinking in accelerating and scaling promotion of early child development](#). Murdoch Children's Research Institute. Melbourne, Australia.
- [Resources](#) from the [Systems Innovation Initiative](#).

Sur le financement à l'échelle :

- Humanitarian Education Accelerator (2022). [Financing Scale in Humanitarian Educational Innovation](#). UNHCR – United Nations Refugee Agency.

# Remerciements

L'équipe du Centre TruePoint est profondément reconnaissante envers les innovateurs, les collègues, les amis et les partisans qui ont partagé et contribué à notre parcours d'apprentissage au fil des ans, en commençant par le Center on the Developing Child de l'Université de Harvard et en incluant la communauté internationale des innovateurs de "Saving Brains" parrainée par Grand Challenges Canada et Porticus. En ce qui concerne le présent, nous tenons à remercier tout particulièrement les auteurs de ce document et le conseil consultatif du projet actuel. Les bailleurs de fonds du travail et du parcours d'apprentissage ont été les suivants : Grands Défis Canada (financé à son tour par le gouvernement du Canada), Porticus, les membres du Saving Brains Partnership, la Fondation LEGO et la Fondation Palix.

## Auteurs

**Karen Barth** TruePoint Center

**Bianca Bozzone** TruePoint Center

**Nathaniel Foote** TruePoint Center

**Jasmine Lam** TruePoint Center

**Sean Quigley** TruePoint

**James Radner** TruePoint Center and Munk School of Global Affairs & Public Policy, University of Toronto

**Lindsay Tuthill** TruePoint Center

**Malcolm Wolf** TruePoint

## Conseil consultatif

**Alexandra Brentani** University of São Paulo Medical School

**Aarti Kumar** Community Empowerment Lab

**Vishwajeet Kumar** Community Empowerment Lab

**Chiseche Mibenge** Episcopal Relief & Development

**Anselme Simeon Sanou** United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), West and Central Africa

## Feuille de travail sur la création de valeur pour les parties prenantes

Lorsque vous examinez la valeur apportée et reçue, n'oubliez pas de tenir compte des biens incorporels, ainsi que de la valeur matérielle ou transactionnelle.

### **Parties prenantes locales : Au sein d'une communauté ou d'une unité de mise en œuvre du programme**

**Exemples : Familles, prestataires de services, formateurs et superviseurs ; membres et dirigeants de la communauté ; médias locaux ; personnel des centres de santé ; enseignants et administrateurs des écoles ; bailleurs de fonds locaux ; les chefs religieux ; les chefs traditionnels**

**Lorsque vous remplissez cette section, il peut être utile de vous concentrer sur une seule communauté ou unité de prestation où votre programme fonctionne au mieux. Le tableau rempli peut alors donner une idée de ce qu'est la réussite.**

Partie prenante	Valeur apportée par partie prenante	Valeur reçue par partie prenante

### **Les parties prenantes de l'échelle : A l'échelle d'un pays, d'une province ou d'une région**

**Exemples : Dirigeants nationaux et provinciaux ; administrateurs d'agences ; gestionnaires de programmes ; leaders du secteur civique et privé ; médias nationaux ; bailleurs de fonds à grande échelle**

Partie prenante	Valeur apportée par partie prenante	Valeur reçue par partie prenante

Après avoir rempli la fiche de travail, réfléchissez à la manière dont, au niveau local et à plus grande échelle, le système des parties prenantes peut être engagé pour aligner et motiver tous les participants et accroître la valeur. Il peut être utile de cartographier visuellement les parties prenantes et leurs relations, par exemple sur [Kumu](#).









