

# ÉVALUATION DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT PILOTÉ PAR LA COMMUNAUTÉ



Un outil d'auto-évaluation ou  
d'évaluation par des pairs

**Cet outil a été développé par le sous-groupe de cadrage, comprenant (par ordre alphabétique) :**

Alexis Banks, Root Change  
Alison Carlman, Global Giving  
Brigitta Bode, Institute for State Effectiveness  
Diana Delgadillo, The Hunger Project Mexico  
Elene Cloete, Outreach International  
Gunjan Veda, Movement for Community-led Development  
Janet Edmond, Conservation International  
Julie Carandang, (formerly) Nuru International  
Holta Trandafili, World Vision  
Martha Cruz Zuniga, Catholic University of America  
Nelly Mecklenburg, Institute for State Effectiveness  
Randy Lyness, Global Communities

**Pour commentaires ou informations complémentaires:**

**Responsable de la recherche: Gunjan Veda**, Senior Advisor, Advocacy and Global Collaborative Research  
The Movement for Community-led Development  
[gunjan.veda@thp.org](mailto:gunjan.veda@thp.org)

**Publie par: The Movement for Community-Led Development**

% The Hunger Project  
110 West 30th Street, 6th Floor  
New York, NY 10001  
[www.mclcd.org](http://www.mclcd.org)

**Photo de couverture:** Maria, Pascuala et Manuela de Tentik, Macvilho et Bayalemho, The Hunger Project-Mexico

## Remerciements

Nous tenons à remercier les membres du groupe consultatif : Scott Guggenheim, Prof Gill Westthorp, Nazneen Kanji, Prof Kent Glenzer et Prof Elizabeth King pour leurs commentaires réguliers et leur soutien dans le développement de l'outil. Merci à John Coonrod (The Movement for Community-led Development et The Hunger Project), Guy Sharrock (Catholic Relief Services), Andrea Findley (Ascension Global Mission), James Matipwiri (Corps Africa), Alyssa Ivaska (Heifer International), Consolata Nobert (The Mango Tree), et John Hoven (indépendant consultant) et Chad McCordic d'avoir utilisé l'outil et d'avoir fourni des informations précieuses sur sa fonctionnalité. Un grand merci à Susan Wong (World Bank) pour avoir semé l'idée du projet de recherche et pour son soutien et ses commentaires continus. Nous tenons à remercier tout particulièrement à Pascal Djohossou (Directeur régional, Afrique de l'Ouest, The Hunger Project) et Victoria Watts (Directrice du programme mondiale, The Hunger Project) pour avoir révisé la traduction de la version française. Le groupe souhaite également reconnaître le travail des étudiants suivants qui ont contribué et ont fourni un soutien administratif et logistique : Claire Lorenzetti, Laila Voss, Jean Higgins, Brianna Sirkis, Rebecca Payna, Cyrena Petersen, Kirstin Buchanan, Pragya Thakur, Yibrale Feyissa et Oluwatobi Olaiya.

**Traduction française** par Sera Bulbul (stagiaire, The Hunger Project & Movement for Community-led Development)

DRAFT

## Contexte

Le Mouvement pour le Développement Piloté par la Communauté (MDPC) est un consortium de 70+ ONGI et des centaines de OSC locales qui plaident pour que les communautés locales développent, s'approprient et conduisent leurs propres objectifs de développement. Le Mouvement tire sa richesse de son hétérogénéité. Nos membres varient en termes de taille, de répartition géographique, de portée et d'orientation thématique. Rependent, nous sommes liés par une croyance commune dans la capacité des communautés à être les agents de leur propre développement.

Bien que les décideurs politiques reconnaissent de plus en plus la valeur du développement piloté par la communauté (DPC), sa complexité a rendu difficile la mesure de l'impact à long terme des programmes. Pour remédier à cette lacune, le MDPC a lancé un vaste projet de recherche visant à déterminer quelles approches DPC semblent fonctionner, où, pour qui, et pourquoi. Ce projet a été lancé en 2019. Dès le début, le projet a été mené en collaboration, avec trois groupes de travail différents représentant le personnel des organisations membres de la MDPC. (Voyez la [Brochure de Recherche Collaborative](#) pour en savoir plus sur le projet de recherche, ses groupes de travail et leurs objectifs respectifs).

L'un de ces groupes, le sous-groupe de cadrage, s'est attaché à déterminer **ce que font les organisations lorsqu'elles disent faire du DPC**. Pour répondre à cette question, le groupe de travail a élaboré une liste de caractéristiques de DPC. Ils se sont appuyés sur des textes fondateurs et sur les commentaires des conseillers, mais la principale source du groupe de travail pour créer cette liste a été la compréhension de DPC par les praticiens. La liste consolidée des [11 caractéristiques de DPC](#) comprend : la Participation et l'Inclusion, la Voix, les Atouts de la Communauté, le Développement des Capacités, la Durabilité, la Capacité de Transformation, la Planification et l'Action Collectives, la Responsabilité, le Leadership Communautaire, l'Adaptabilité et la Collaboration (tant au sein des communautés qu'avec les gouvernements locaux).

La liste a été instructive en permettant de saisir comment les praticiens de DPC décrivent leur travail. Mais elle est également devenue la base sur laquelle le groupe de travail a développé la rubrique de cet outil d'auto-évaluation.

Les approches de DPC impliquent un éventail de pratiques et d'activités. Le groupe de cadrage a voulu que l'outil reflète cette diversité. En s'appuyant sur l'outil [« Evidence Principles and Checklist »](#) développé par le réseau Bond basé au Royaume-Uni, le groupe de cadrage a conçu cette rubrique pour que les praticiens comprennent comment les différentes caractéristiques se manifestent dans leurs pratiques communautaires. Le groupe de cadrage estime que les organisations peuvent appliquer l'outil à différentes échelles de programmes, mais cela nécessitera des tests supplémentaires.

Pour déterminer la facilité d'utilisation de l'outil, le responsable de la recherche et les professionnels du suivi et de l'évaluation (S&E) de diverses organisations ont utilisé l'outil sur les rapports d'évaluation des programmes de DPC dans le cadre d'une recherche collaborative en cours pour cartographier de l'état actuel des programmes de DPC. Une organisation membre du MDPC l'a également testé pour ses programmes actuels. En outre, le groupe de travail prévoit d'organiser des ateliers de réflexion pour tester l'applicabilité et la pertinence de l'outil dans des contextes locaux, nationaux et internationaux. Nous souhaitons confirmer, par le biais de ces ateliers, que les caractéristiques et les contextes organisationnels, tant au niveau mondial que local.

## Quel est l'objectif de l'outil d'auto-évaluation ?

Selon leur centre d'intérêt, leur contexte et leurs approches de facilitation, DPC peuvent avoir une apparence différente selon les organisations. Cette rubrique n'est pas un outil d'évaluation conçu pour déterminer si les organisations font du bon ou du mauvais DPC. Nous l'avons plutôt développée pour saisir les approches des différentes organisations. Elle fonctionne comme un outil génératif, axé sur l'apprentissage, que les organisations peuvent utiliser pour évaluer où se trouvent leurs pratiques internes par rapport à leurs objectifs généraux et par rapport à l'expérience collective d'autres praticiens de la communauté. Grâce à ces informations, les organisations peuvent décider sur quels domaines elles souhaitent se concentrer davantage lorsqu'elles envisagent des interventions futures. Les organisations peuvent également évaluer et recalibrer leurs approches pour s'aligner sur les 11 caractéristiques du DPC.

## Qui peut utiliser cet outil ?

*Les Organisations :* Cet outil a été conçu pour les petits et moyennes organisations. Comme il est structuré autour de caractéristiques individuelles, l'outil demande aux utilisateurs de réfléchir sur des cas spécifiques de DPC. Il est préférable d'utiliser l'outil pour des programmes individuels dans des endroits spécifiques. Les organisations dont les programmes sont plus importants, diversifiés et imbriqués pourraient trouver l'outil moins efficace pour décrire leurs interventions.

*Programmes de sensibilisation :* Les programmes orientés vers les efforts de plaidoyer sont très différents de la programmation régulière du DPC. Les programmes principalement orientés sur les efforts de plaidoyer peuvent trouver les descriptions de chacune des caractéristiques de cet outil limitées. Nous invitons les organisations intéressées à adapter cet outil à leurs programmes de plaidoyer à nous contacter.

*Les gens :* Les praticiens, les administrateurs et les évaluateurs trouveront cet outil utile pour apporter les ajustements nécessaires au programme afin de l'aligner sur leur vision du DPC. Les groupes seront les mieux placés pour utiliser cet outil s'ils comprennent des personnes ayant une connaissance approfondie du programme évalué et de ses résultats attendus et éventuels. Enfin, nous pensons qu'il est possible d'utiliser cet outil dans le cadre d'un exercice participatif avec les dirigeants de la communauté et le personnel du programme. Cela permettrait aux organisations de comprendre le point de vue de la communauté et permettrait également aux membres de la communauté d'être mieux informés sur les différentes dimensions du programme.

*Quand une organisation doit-elle utiliser cet outil ?* Cet outil peut être utilisé lors de la conception, des examens de mi-programme ou à la fin d'un cycle de programme pour informer les futurs programmes. Il peut également être utilisé lors des examens organisationnels pour comprendre la programmation dans les différents domaines. Lorsqu'il est réalisé comme exercice participatif avec les dirigeants communautaires et le personnel du programme, il peut également être utilisé pour comprendre comment les membres de la communauté perçoivent le travail de l'organisation et renforcer les boucles de rétroaction et de responsabilité.

*Combien de temps faudra-t-il pour administrer l'évaluation ?* Le temps alloué par l'organisation pour cette évaluation dépendra de la manière dont elle décidera d'utiliser l'outil, et aussi de la personne qui le réalisera. Si, par exemple, les évaluateurs de programme ont à leur disposition tous les

documents et informations relatifs au programme, cela prendrait quelques heures. Nous recommandons toutefois un processus consultatif lors de l'utilisation de cet outil. Un atelier participatif, par exemple, qui implique le plus grand nombre possible d'acteurs du programme peut garantir une variété de contributions sur la façon dont les pratiques d'une organisation dirigée par la communauté se comparent aux caractéristiques du DPC. Les organisations peuvent choisir de faire remplir différentes sections de l'outil par différents intervenants. Cependant, nous déconseillons cela pour promouvoir la transparence et la collaboration.

## Présentation d'Outil

*Pourquoi une rubrique ?* Les rubriques « Fournissent un harnais mais pas une camisole de force pour évaluer les changements complexes, et ils aident les parties prenantes à construire une compréhension commune de ce à quoi ressemble le succès ... Les rubriques nous permettent de penser à **l'adhésion** plutôt qu'à la mesure ». <sup>1</sup> En d'autres termes, les rubriques nous permettent de réfléchir à une série de caractéristiques et d'évaluer différents niveaux de progrès pour chacune d'entre elles. C'est exactement ce genre de flexibilité qui s'est avérée utile lors de l'élaboration de l'outil, puisque le groupe de cadrage voulait un outil qui se préoccupe moins de l'adjudication que d'informer les organismes de la mesure dans laquelle les caractéristiques de DPC sont présentes dans leur programmation.

Attention : La rubrique a été conçue **dans un but précis**. Lorsqu'elles l'appliquent, les organisations doivent tenir compte à la fois de l'intention du programme et de la manière dont il est mis en œuvre. Cet outil est conçu pour être utilisé à différents moments d'un programme, notamment pendant la conception, la mise en œuvre, et à la fin ou après la clôture d'un programme. L'application de la rubrique par rapport aux objectifs du programme à différents stades de la mise en œuvre permet aux utilisateurs d'ajuster les éléments de leur programmation en fonction des caractéristiques et des processus de DPC énumérés.

*Que contient la rubrique ?* La rubrique, en particulier le premier Segment, est structurée autour des caractéristiques du DPC. Ces caractéristiques sont des descriptions plutôt que des définitions, reflétant des définitions documentées ainsi qu'une compréhension éclairée par le praticien de la façon dont les caractéristiques de DPC apparaissent dans le cycle de vie d'un programme. La rubrique comprend également un segment axé sur les processus inhérents au DPC que le groupe a identifiés comme importants : la facilitation et le suivi et l'évaluation participatifs. Pour plus d'informations sur les revues de littérature, les définitions de travail et la méthodologie de création de la rubrique, lisez cet [article de réflexion](#).

## La Structure de l'Outil

L'outil comporte cinq sections, situées dans le tableur sous différentes feuilles, et une section « Lisez-moi d'abord » :

**LISEZ-MOI D'ABORD** : Ce document contient un résumé des instructions pour l'utilisation de l'outil

---

<sup>1</sup>Thomas Aston (2020), Rubric as a Harness for Complexity, at <https://www.linkedin.com/pulse/rubrics-harness-complexity-thomas-aston/>

**Feuille 1 - INFORMATIONS GÉNÉRALES** - recueille des informations de base sur les personnes qui ont rempli le formulaire, la date à laquelle cela a eu lieu, et tout autre descripteur qu'une organisation pourrait souhaiter pour référence future.

**Feuille 2 - LA RUBRIQUE** - comprend 2 segments :

- Le Segment 1 recueille des informations sur différentes dimensions en rapport avec les caractéristiques de DPC. Le tableau ci-dessous met en correspondance ces dimensions avec les différentes caractéristiques de DPC.
- Le Segment 2 recueille des informations sur deux processus associés aux interventions de DPC : le suivi et l'évaluation, et la facilitation

<b>Segment 1</b>	Reflète des caractéristiques particulières de DPC, classées en différents aspects	
<b>Aspect</b>	<b>Caractéristique correspondant aux aspects du segment 1</b>	<b>Description</b>
<i>Aspect A : Participation, Inclusion, et Voix</i>	Participation & Inclusion	Toutes les grandes activités de développement incluent un large éventail de résidents de tous les quartiers, des personnes de tous les groupes socio-économiques (très pauvres, pauvres, moyens, plus aisés), des femmes et des minorités (c'est-à-dire les LGBTQ+, les personnes handicapées, les jeunes).
	Voix	Se rapporte à la planification, la conception, le suivi et la mise en œuvre, l'évaluation et l'adaptation des programmes. Avoir une voix signifie non seulement se faire entendre dans les processus de prise de décision, mais aussi donner confiance aux pauvres, aux femmes, aux minorités, à tous ceux qui n'ont généralement pas de voix, pur qu'ils s'expriment.
	Action et planification collectives (déclarations A2-4)	Lié à la création de processus permettant à la communauté de se rassembler pour guider l'évaluation des besoins, la planification et la mise en œuvre des programmes. Le processus de développement est déterminé et dirigé par les membres de la communauté.



	Capacité de transformation	Le programme met les gens sur la voie de la transformation des barrières sociales, du dépassement de la dépendance et de la résignation.
<i>Aspect B : Ressources et Connaissances Locales</i>	Les ressources/biens/valeurs de la communauté	Le programme identifie, mobilise et célèbre les ressources locales, y compris les finances, les biens matériels, et les connaissances et temps locaux.
	Capacité de transformation	Le programme transforme la mentalité du clientélisme et de la dépendance en force et en vision. Les membres de la communauté croient qu'ils peuvent prendre en charge leur propre développement et consacrer du temps et des ressources à cette fin.
<i>Aspect C : Stratégie de Sortie liée à la durabilité</i>	Le groupe a identifié la durabilité (en particulier la planification de la durabilité) comme une caractéristique du DPC, mais a également reconnu qu'elle est plus susceptible d'être considérée comme un résultat. Dans les prochaines itérations, cet outil pourrait ajouter d'autres effets comme la résilience et les transférer dans une section séparée	
<i>Aspect D : Mécanismes de redevabilité</i>	Redevabilité	Le programme pratique la redevabilité multidimensionnelle entre les différentes parties prenantes, y compris les dirigeants communautaires, le personnel du programme, les donateurs. Toutefois, la vision portée par la communauté demeure la référence/ pilier central. D'autres types de redevabilité comprennent des retours continus d'informations entre les dirigeants locaux et les communautés, entre ces deux groupes et les agences de facilitation, ou encore entre ces deux groupes et / ou l'agence de facilitation et les grandes institutions publiques.
<i>Aspect E : Réactivité aux dynamiques spécifiques au contexte</i>	Adaptabilité	Le programme utilise l'apprentissage et l'adaptation de stratégies basées sur le contexte et les données actuelles ; le programme est ouvert à l'échec.



<i>Aspect F : Collaboration au sein et entre les communautés</i>	Collaboration	Construire une solidarité horizontale et verticale au sein et entre les communautés.
<i>Aspect G : DPC lié aux gouvernements sous- nationaux</i>	Collaboration	La collaboration avec les gouvernements, en particulier dans les environnements autorisés, est importante tant pour la durabilité des processus et des résultats que pour le renforcement de l'agence.
<b>Segment 2</b>	Se rapporte aux processus qui ne sont pas limités à une caractéristique spécifique mais qui font partie intégrante de l'approche DPC :	
<i>Le suivi et l'évaluation</i>	Les caractéristiques de DPC doivent être incluses dans toutes les dimensions de la programmation, y compris le suivi et l'évaluation	
<i>Investissement et intensité de facilitation</i>	Développement des capacités et capacité de transformation	Le programme est ancré dans la croyance que les communautés ont la capacité et l'aptitude à écrire leur propre développement ; c'est pourquoi le programme investit considérablement dans les facilitateurs, ainsi que dans le développement des capacités des groupes locaux, y compris les élus locaux (s'ils font partie du processus).
	Participation, Inclusion, et Voix	Une facilitation de qualité est essentielle pour assurer la participation et renforcer la capacité d'action des communautés. C'est pourquoi l'investissement dans une facilitation qui répond aux besoins des communautés est capitale.

NOTE : Certaines caractéristiques et certains processus de DPC s'entremêlent tout au long du parcours du DPC. Par exemple, si le leadership fait sans aucun doute partie intégrante du processus de DPC, il se produit en tandem avec des caractéristiques telles que la participation, la capacité de transformation et la collaboration. Il apparaît donc à travers plusieurs dimensions, souvent dans la section « réussites » de la rubrique.

## COMMENT REMPLIR LA RUBRIQUE

- Chaque dimension de la rubrique comprend différentes déclarations et réponses possibles.
- Les options de réponse (et les notations correspondantes) comprennent informations insuffisantes pour arriver au succès : informations insuffisantes (0), n'a pas essayé (1), a essayé (2), a progressé (3), et a réussi (4). Choisissez la réponse qui décrit le mieux le travail et les progrès actuels de votre organisation sur les différentes caractéristiques du CLD, la facilitation et les processus de suivi et d'évaluation. Bien qu'il ne soit pas dans notre intention de juger les programmes de DPC, le jugement est inhérent aux outils qui utilisent des échelles. Cependant, il faut s'efforcer de faire une sélection de score bien raisonné et défendable. C'est pourquoi nous recommandons que l'outil favorise le dialogue entre les différents représentants, d'utilise des exemples pour illustrer les choix de score, etc.
- Inscrivez votre score (1-4) dans les cases **GRISES** de la colonne H.
- N'inscrivez aucun score sur les lignes **VERTES**
- La rubrique calculera automatiquement les scores totaux de toutes les dimensions et les inscrira sur toutes les lignes vertes.
- La rubrique utilisera les réponses saisies pour remplir les graphiques situés dans les onglets 3-5.

**Feuille 3 – Résultats globaux** reflète les résultats de tous les segments de la rubrique. La rubrique comprend des détails supplémentaires sur les segments A – G (des caractéristiques du DPC) qui offrent plus d'informations sur la façon dont ces dimensions pourraient fonctionner au sein d'une organisation particulière. Ces ventilations des dimensions sont incluses sous forme de graphique dans **Feuille 4 (Seg1\_Caractéristiques)** et **Feuille 5 (Seg2\_Processus)** afin que ces détails ne soient pas perdus.

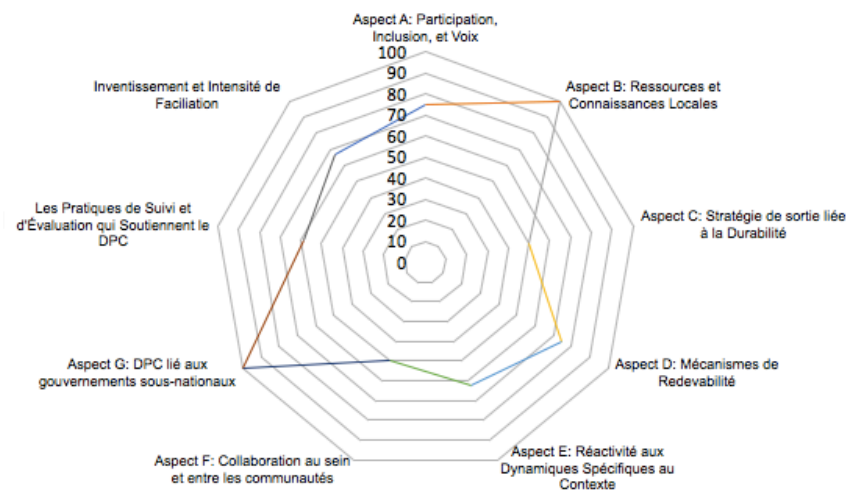
## COMMENT LES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES INTERPRÉTER LES RÉSULTATS ?

L'outil utilise des diagrammes « d'araignée » pour refléter graphiquement la façon dont un programme utilise les caractéristiques de DPC. Les organisations doivent s'abstenir de considérer les résultats comme une évaluation de leur travail. Elles doivent plutôt utiliser les résultats pour déterminer comment et dans quelle mesure leurs pratiques s'alignent sur ces normes de CLD co-crées. Tout en interprétant les résultats, les organisations et les individus doivent être conscients du contexte de leur programme et des ressources disponibles. Toutes les dimensions représentées dans l'araignée ne seront pas applicables dans toutes les circonstances, pour toutes les organisations. Nous suggérons donc que les organisations utilisent les araignées dans leur propre contexte, et en accord avec leur propre vision du projet, pour améliorer autant que possible les caractéristiques qui font défaut. Un objectif éventuel pour les organisations utilisant des approches de DPC devrait être d'atteindre le bord extérieur des graphiques sur chaque caractéristique de DPC qui s'applique à leur contexte de programme, leurs ressources et leurs opérations. Pour les dimensions pertinentes, la position sur le graphique peut aider les organisations à voir où elles peuvent pousser leur programmation plus loin et leur permettre de tracer une feuille de route pour devenir plus dirigées par la communauté dans leur pratique. Les organisations peuvent également utiliser l'outil à des fins d'évaluation par les pairs, en encourageant les discussions entre les différents départements sur la manière et la mesure dans laquelle ils intègrent les pratiques de DPC dans leur travail.

Les graphiques A et B montrent deux exemples de la façon dont les programmes peuvent utiliser cette rubrique.

L'initiative CommCan (Communities Can) est un programme intégré de sécurité alimentaire géré par une ONG internationale dans le pays des Tropicalia, où plus de 40 % de la population vit dans l'extrême pauvreté. Sarah, une consultante externe, a utilisé les rapports du programme ainsi qu'un atelier participatif d'une demi-journée avec les dirigeants communautaires et le personnel du programme pour remplir la rubrique. L'outil a généré le graphique A. Sarah a organisé une réunion avec le personnel du programme pour expliquer que si l'initiative CommCan a bien réussi en s'appuyant sur les ressources locales, à rendre des comptes et à travailler avec les gouvernements infranationaux, elle devait faire mieux en matière de participation, de planification de la durabilité, de collaboration et de suivi et d'évaluation. Elle a travaillé avec le personnel du programme pour prendre en compte les réactions de l'atelier participatif et pour redéfinir le programme avant qu'il ne soit introduit dans une autre communauté. Ils ont ajouté des sessions plus participatives et d'écoute à la séance d'orientation, y compris un exercice de vision de ce que la communauté voulait réaliser avant la fin de la facilitation. Cela a été affiché dans la salle de réunion communautaire. L'équipe a rencontré les nouveaux leaders de la communauté à mi-parcours du programme, réalisant des progrès significatifs en matière de durabilité, de collaboration et de réactivité au contexte, tout en faisant un peu mieux en matière de participation et d'expression. Le personnel du programme a été étonné de voir à quel point sa programmation avait changé en seulement trois ans. Ils prévoient maintenant de se concentrer sur l'amélioration du suivi et de l'évaluation et sur la facilitation.

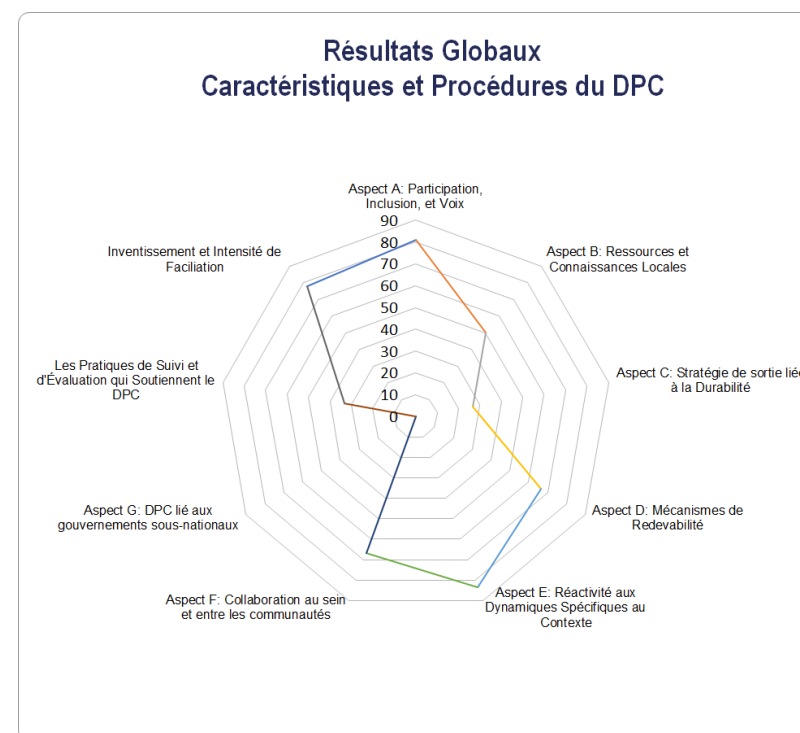
### Résultats Globaux Caractéristiques et Procédures du DPC



Graphique A: Le projet CommCan

Le Bosdom Youth Collective (BYC) est une petite organisation de la société civile qui travaille avec les jeunes et les personnes déplacées dans le nord-est de MountainView, une zone de conflit active. Leur responsable de programme a utilisé l'outil d'évaluation DPC pour évaluer le travail de leur organisation. Après avoir rempli la rubrique, l'agent a demandé à un jeune leader communautaire qui a travaillé comme facilitateur pour le

programme de faire de même. Les résultats ont été très différents en ce qui concerne les ressources locales, les pratiques de S&E, la planification de la durabilité et la facilitation. Après une discussion plus approfondie, l'agent du programme s'est rendu compte que même s'ils avaient une stratégie de sortie, la communauté n'en était pas au courant. De même, les leaders communautaires ne disposaient d'aucune information sur le suivi et l'évaluation effectués par l'organisation, bien qu'ils avaient participé à la collecte des données. Enfin, alors que le programme croyait que les communautés contribuaient activement aux ressources parce qu'elles étaient propriétaires du programme, les dirigeants communautaires avaient le sentiment que s'ils ne fournissaient pas de ressources, le programme s'arrêterait. À la suite de la discussion, le représentant des jeunes de la communauté a reconnu comment BYC avait planifié le calendrier et l'intensité de l'animation en fonction de l'évolution des besoins de la communauté. Ensemble, ils sont arrivés à un accord commun sur les scores représentés dans le graphique B. Le personnel du programme BYC a ensuite travaillé avec les dirigeants communautaires pour un meilleur partage de l'information et pour s'assurer que les membres de la communauté étaient impliqués dans la planification de sortie. Ils ont reconnu que la collaboration avec les gouvernements infranationaux n'était pas possible pour eux en raison de la guerre civile, mais ont convenu de travailler à l'amélioration des pratiques de S&E planification de la durabilité à court terme.



Graphique B: Le Bosdom Youth Collective

et de la

Ces exemples montrent clairement que si le bord extérieur de l'araignée est l'idéal, toutes les organisations ne sont pas les mêmes. Les contextes diffèrent, et, par conséquent, il n'est pas toujours possible, ni même souhaitable, d'atteindre le bord extérieur de l'araignée. De plus, aucune organisation ne peut améliorer toutes les caractéristiques et tous les processus en même temps, ou être dans un état idéal à tout moment. La manière dont les organisations choisissent d'aller de l'avant dépendra de leurs priorités. En utilisant les araignées, comme dans les deux exemples ci-dessus, les organisations peuvent se fixer de nouveaux objectifs à atteindre. Les éléments pour lesquels les programmes obtiennent la note la plus basse peuvent fournir un aperçu des domaines dans lesquels les organisations peuvent réfléchir à leurs pratiques et de la manière

dont elles pourraient envisager des modifications éventuelles des processus ayant obtenu la note la plus basse. Les graphiques peuvent également être utilisés pour permettre aux organisations de voir comment leur travail a évolué au fil du temps.

## LIMITATIONS

Comme il s'agit du premier effort de rédaction de normes pour la programmation de DPC, certaines limites existent.

1. **L'objectivité.** L'outil peut être utilisé comme un instrument d'auto-évaluation pour les organisations afin de déterminer où elles en sont dans leur travail de DPC à un moment précis. Dans un tel scénario, l'exactitude des résultats repose entièrement sur l'évaluation objective des caractéristiques d'un programme particulier. Pour pallier cette limitation, nous recommandons que l'outil soit rempli par plus d'une personne, l'idéal étant d'atteindre un score commun par la discussion ; ce processus de discussion permettrait également aux organisations de débattre et de clarifier leurs propres concepts fondamentaux. Cet outil peut également être utilisé dans le cadre de formations ou d'ateliers ou de révisions périodiques de programmes avec de multiples parties prenantes.
2. **Précision.** Lorsque les organisations utilisent la rubrique sur les programmes existants (c'est-à-dire ceux qui ont commencé avant la première utilisation de la rubrique), la réponse dépendra des informations disponibles dans les documents préexistants. Ces documents peuvent ne pas saisir les onze caractéristiques de DPC ; non pas parce que les caractéristiques n'étaient pas présentes, mais parce qu'elles n'étaient pas connues au moment de la préparation des documents. Dans un tel cas, les résultats générés avec la rubrique peuvent sous-estimer les efforts réels du DPC d'un programme. Nous recommandons aux organisations de consulter directement le personnel du programme en plus des documents afin d'atténuer cette limitation.
3. **Présence d'éléments par rapport à la qualité des efforts.** L'outil permet de mesurer la présence des caractéristiques de DPC dans un programme à un moment précis, mais il ne permet pas d'évaluer ou de classer le degré de réussite de ces caractéristiques dans un programme donné. Ainsi, l'outil enrichit et complète les futurs efforts de suivi et d'évaluation, mais ne les remplace pas.