



## InCLuDE

# Impact du développement piloté par la communauté sur la sécurité alimentaire

## DOCUMENT D'ORIENTATION POUR LES ORGANISMES DE FINANCEMENT

SEPTEMBRE 2021



## REMERCIEMENTS

Ce document d'orientation fait partie d'un ensemble de produits développés dans le cadre d'un projet de recherche collaborative entrepris par le Mouvement pour le développement piloté par la communauté (MDPC) et l'Université Charles Darwin.

*Cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention de l'activité IDEAL (Implementer-Led Design, Evidence, Analysis and Learning). Le programme IDEAL Small Grants est rendu possible grâce au soutien et à la contribution généreuse du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu des documents produits dans le cadre du programme IDEAL Small Grants ne reflète pas nécessairement les opinions de IDEAL, de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.*

**Responsable de la recherche :** Mme Gunjan Veda, Senior Advisor, Public Policy and Global Collaborative Research, Mouvement pour le Développement piloté par la communauté (MDPC).

**Enquêteur principal :** Professeur Gill Westhorp, Charles Darwin University (CDU).

**Chercheurs :** **CDU:** Chercheur principal : Mme Cara Donohue; Dr Ruth Nicholls. **MDPC:** Gunjan Veda, MDPC; Amy Williams, (auparavant) Project Concern International; Diana Delgadillo, The Hunger Project Mexico; Elene Cloete, Outreach International; Matthew Cruse, Relief International; Molly Wright, Pact; Holta Trandafili, World Vision US.

**Groupe d'experts consultatif :** Colleen Brady, John Coonrod, Prof Kent Glenzer, Scott Guggenheim, Chloe Hein, Nazneen Kanji, Justin Mupeyiwa, Amanda Satterwhite

**Groupe de référence :** Brigitta Bode, Pascal Djohossou, Ann Hendrix Jenkins, Heather Keam, Daisy Owomugasho

**Traduit par :** Sera Bulbul et Pascal Djohossou, MDPC & The Hunger Project

**Verifiée par :** Victoria Watts, The Hunger Project

**Photo de couverture :** The Hunger Project - India

Septembre 2021

Le Mouvement pour le développement piloté par la communauté (MDPC) est un consortium mondial de plus de 1 500 organisations locales de la société civile et de 72 organisations non gouvernementales internationales qui croient collectivement que chaque personne a le droit fondamental de s'exprimer dans les décisions qui affectent sa vie. Le Mouvement poursuit cinq objectifs : la voix et l'action des femmes, des jeunes et de tous les groupes marginalisés ; un financement communautaire adéquat ; une bonne gouvernance locale ; des services publics de qualité ; et la résilience et la réduction des risques face aux catastrophes. Le Hunger Project (THP) fait office de Secrétariat Mondial pour le MDPC.

La Realist Research Evaluation and Learning Initiative (RREALI) est une équipe de recherche au sein du Northern Institute, un institut de recherche de l'Université Charles Darwin. RREALI se spécialise dans l'utilisation de méthodes de recherche et d'évaluation réalistes, qui visent à expliquer les résultats des politiques et des programmes - c'est-à-dire quels sont les résultats, comment et pourquoi les politiques et les programmes fonctionnent (ou ne fonctionnent pas), et dans quelle mesure et pourquoi leurs résultats varient pour différentes populations et différents contextes.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| Remerciements .....   | 2  |
| Table des matières .....  | 3  |
| Introduction .....  | 4  |
| Interprétation des résultats de recherche .....   | 5  |
| Principaux résultats de recherches .....  | 6  |
| Principal résultat de recherche n° 1 : le contexte est important : Les environnements permettent ou limitent le DPC .....                       | 6  |
| Principal résultat de recherche n°2. De nombreuses activités actuelles ne correspondent pas à la pratique du DPC .....                          | 9  |
| Principal résultat de recherche n°3. La facilitation et le leadership nécessitent une attention et des ressources explicites .....              | 11 |
| Principal résultat de recherche n°4. La conception et la mise en œuvre du programme sont au cœur du DPC .....                                   | 14 |
| Principal résultat de recherche n°5 : cinq formes de capital sont nécessaires au DPC pour la sécurité alimentaire .....                         | 15 |
| Principale constatation n°6. Le DPC doit mettre davantage l'accent sur l'équité .....   | 16 |
| Principal résultat de recherche n° 7 : le DPC peut contribuer à la résilience en créant différents types de capital. ....                       | 18 |
| Principal résultat de recherche n°8 : les approches multisectorielles peuvent contribuer aux résultats en matière de sécurité alimentaire. .... | 19 |
| Principal résultat de recherche n° 9 : les structures formalisées soutiennent le DPC .....  | 20 |
| Principal résultat de recherche n°10 : Des processus de plaidoyer structurés peuvent accroître le pouvoir des communautés .....                 | 21 |
| Principal résultat de recherche n° 11. Une terminologie claire et une théorie du programme sont nécessaires .....                               | 22 |
| Principal résultat de recherche n°12 : une évaluation et un rapport plus rigoureux pourraient renforcer le DPC .....                            | 23 |
| Annexe 1 : Définitions des termes clés .....  | 25 |



# INTRODUCTION

Le développement piloté par la communauté (DPC - également connu sous le nom de développement piloté localement) est de plus en plus reconnu comme une voie privilégiée pour soutenir les communautés vers la résilience et la durabilité des résultats de développement souhaitables. Les défenseurs de l'USAID et d'autres institutions soutiennent que le DPC permet une mise en œuvre efficace et efficiente des programmes, améliore la durabilité, facilite la réduction de la pauvreté à l'échelle, augmente le capital social et renforce la gouvernance.

Cependant, la pratique actuelle du DPC est relativement peu comprise - qu'est-ce qui fonctionne, où, pourquoi et comment ? Ce document d'orientation est l'un des produits [d'un programme de recherche collaborative en plusieurs phases](#), conçu pour comprendre la pratique actuelle du DPC et ses impacts.

La première phase de ce programme de recherche a produit un [outil d'évaluation du DPC](#) et un [outil d'évaluation de la qualité des évaluations du DPC](#) pour aider les donateurs et leurs partenaires à améliorer la prochaine génération de programmes de DPC. La deuxième phase a consisté en une revue réaliste rapide examinant comment les DPC (et en particulier la facilitation et le leadership communautaire<sup>1</sup>) contribuent à l'équité et à la résilience en matière de sécurité alimentaire. Cet examen a porté sur 117 documents, dont 93 provenaient d'organisations membres du MDPC et 24 du Development Experience Clearinghouse de l'USAID. Aucune autre littérature externe n'a été incluse dans l'examen et les conclusions sont donc limitées à cet ensemble de données.

La revue devrait contribuer à deux objectifs connexes : l'institutionnalisation du développement piloté par la communauté en tant que discipline et approche recommandée pour lutter contre la faim, la malnutrition et la sécurité alimentaire ; et la constitution d'une base de données probantes sur les impacts du DPC. À plus court terme, elle vise à renforcer la capacité des partenaires de Food for Peace (FFP) et du MDPC à améliorer la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'efficacité des activités d'urgence et de développement en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle ; et à conseiller les bailleurs de fonds sur les aspects clés de la politique et des procédures de financement pour permettre au mieux les résultats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition grâce à la programmation du DPC. En conséquence, deux documents d'orientation ont été élaborés sur la base de l'examen : celui-ci pour les bailleurs de fonds du DPC et un autre [pour les organisations chargées de mise en œuvre du DPC](#).

Les principales conclusions de l'examen sont présentées ci-dessous, ainsi que les implications et les recommandations. Dans chaque cas, l'interprétation fournit le résumé le plus bref possible des résultats de recherche.<sup>2</sup> Ceci est suivi d'un bref aperçu des implications des résultats. Les implications sont des interprétations des résultats et peuvent s'appliquer à différents degrés pour différentes organisations, ou différents programmes, ou contextes. Cette rubrique s'appuie sur les contributions d'un atelier sur les implications et les recommandations auquel ont participé l'équipe de recherche et les membres des groupes consultatifs du projet, les bailleurs de fonds et certaines principales parties prenantes, ainsi que sur les commentaires des examinateurs et les ressources produites au cours de la phase 1 de la recherche. Les implications sont suivies de recommandations. Les recommandations sont d'un niveau plus avancé que les implications et suggèrent des actions à entreprendre sur la base des résultats et des implications. Certaines recommandations ne sont pas spécifiques au DPC mais reflètent de « bonnes pratiques » dans une série d'approches du développement (ou même d'autres programmes). Elles ont été incluses parce qu'elles n'étaient pas toujours évidentes dans la littérature examinée, et le DPC ne devrait pas en être exempté.

---

<sup>1</sup>La facilitation et le leadership communautaire ont été sélectionnés par le MDPC comme étant essentiels à toutes les formes de DPC, sur la base du travail effectué dans la première phase. La résilience a été choisie parce que la sécurité alimentaire est sujette à des chocs répétés, et que la capacité à se remettre proprement de ces chocs en temps est importante pour la survie et le bien-être. L'équité a été choisie parce que l'insécurité alimentaire n'affecte pas équitablement les membres de la communauté. La sécurité alimentaire a été sélectionnée comme un enjeu critique pour les communautés et comme la priorité du bailleur de fonds.

<sup>2</sup>Comme indiqué ci-dessus, les résultats sont limités à l'ensemble de données utilisé pour cette étude.

# INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

---

Les examens réalistes sont conçus pour tester les idées sur la manière, la raison et les circonstances dans lesquelles les types de programmes sont efficaces et les conditions dans lesquelles ils ne le sont pas, et pourquoi. Cela a des implications sur la manière dont les résultats doivent être interprétés.

Les examens réalistes commencent par l'élaboration d'une théorie « brute initiale » sur la façon dont les programmes sont censés fonctionner. Dans ce projet, cette théorie décrivait comment le leadership communautaire et la facilitation devraient contribuer à l'équité et à la résilience. L'équité et la résilience devaient à leur tour contribuer à la sécurité alimentaire.

Des informations sont ensuite extraites de la littérature pour tester et affiner cette théorie initiale. Cet examen s'est appuyé sur les rapports d'évaluation et la documentation supplémentaire fournie par les organisations membres du MDPC et les rapports d'évaluation financés par le FFP disponibles sur le Development Experience Clearinghouse de l'USAID.

**Par conséquent, les résultats montrent comment le DPC peut fonctionner, mais pas comment il fonctionne régulièrement, ni comment il fonctionne en moyenne. Les résultats fournissent également des indications sur des conditions dans lesquelles le DPC est plus ou moins susceptible de fonctionner.**

Nous avons trouvé relativement peu de descriptions de la façon dont et par qui la facilitation a été entreprise ou de la façon dont le leadership communautaire a été mis en œuvre. Cependant, la théorie initiale décrivait des mécanismes (processus causaux sous-jacents) et des résultats intermédiaires qui étaient anticipés si la facilitation et le leadership communautaire fonctionnaient comme prévu. Des preuves ont été extraites par rapport à tous ces éléments et la théorie a été révisée à la lumière de ces preuves. Les résultats fournissent donc un certain soutien à la façon dont la facilitation et le leadership communautaire fonctionnent dans le DPC, bien que des preuves plus directes soient nécessaires.

Parce que les programmes DPC sont complexes et qu'ils opèrent dans des mondes sociaux réels et complexes, des combinaisons de causes seraient nécessaires pour obtenir un résultat. De même, les combinaisons de facteurs contextuels permettront ou empêcheront les causes de fonctionner. La présence ou l'absence d'un seul facteur explique rarement le changement (ou l'absence d'un changement). Conscientes de cette complexité, les revues réalistes ne fournissent pas de « formules » d'action (« faites ceci de cette manière et cela marchera »). Elles fournissent plutôt des informations à prendre en compte dans la conception et la mise en œuvre des programmes, et dans leur adaptation aux contextes locaux et nationaux. Les recommandations formulées ici visent donc à trouver un équilibre entre le fait de fournir suffisamment de spécificité pour être utile, sans prescrire des actions spécifiques pour des contextes particuliers.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N° 1 : LE CONTEXTE EST IMPORTANT : LES ENVIRONNEMENTS PERMETTENT OU LIMITENT LE DPC

Résultat de recherche : Cette recherche a permis d'identifier les facteurs qui étaient, et n'étaient pas, favorables au DPC dans son ensemble.<sup>3</sup> Nombre d'entre eux seront également favorables ou défavorables à d'autres types de développement.<sup>4</sup>

Les environnements favorables comprenaient un environnement politique et juridique favorable, efficace et transparent au niveau national ou étatique, ce qui a permis un soutien fort au niveau du gouvernement local. Lorsque les objectifs du programme étaient alignés aux objectifs ou à la politique du gouvernement, le programme a pu travailler aux côtés des fonctionnaires du gouvernement, ce qui pourrait renforcer les résultats à la fois du programme et du gouvernement.

L'existence d'organisations communautaires (OC) locales et pertinentes, et la coordination entre les groupes et les niveaux des systèmes ont permis des partenariats mutuellement bénéfiques et ont donné aux communautés l'accès à davantage de ressources et de liens. Ceci était à son tour plus facile là où il y avait un capital social existant, une culture de collaboration et que le leadership local a été efficacement engagé.

L'accessibilité du financement, avec des processus transparents, a permis aux acteurs locaux d'accéder plus facilement au financement. La programmation à long terme conçue pour tirer parti des synergies et créer une communauté était plus efficace que la programmation à court terme, et les « gains rapides » peuvent être utilisés pour créer une dynamique.

Les environnements limitatifs pour le DPC n'ont pas empêché le DPC entièrement le DPC ou n'ont pas empêché les résultats positifs en soi, mais ont rendu le DPC plus difficile à mettre en œuvre et pourraient rendre les résultats plus lents à atteindre. Il s'agit notamment de la mauvaise qualité ou du manque d'infrastructures, de services gouvernementaux, de politiques et de personnel technique qualifié. Ces facteurs ont rendu plus difficile l'accès des acteurs locaux aux ressources de toutes sortes. De même, le manque de capacité, de soutien, de stratégie ou d'intérêt du gouvernement à soutenir les objectifs communautaires a rendu l'accès aux ressources plus difficile, tout comme le coût élevé de l'accès aux services juridiques et gouvernementaux. Les conflits intra-gouvernementaux, l'opportunisme politique et la corruption ont rendu plus difficile pour les communautés d'influencer les gouvernements ou de collaborer avec eux. Les niveaux élevés de conflit entre les groupes dans les communautés ont rendu la planification et l'action collaboratives plus difficiles. Le manque d'emploi ou de moyens de subsistance a contribué aux conflits et à la violence, sapant le capital social nécessaire au DPC. L'accapement et la corruption des élites ont fait que les programmes et les ressources ont été contrôlés par quelques voix les plus puissantes ou par le leadership traditionnel. De graves sécheresses, de graves conflits importants ou d'autres catastrophes ont détourné l'attention et des ressources vers ces crises et ont limité le temps et les ressources que les membres de la communauté pourraient consacrer aux activités de DPC.

Un certain nombre de facteurs ont affecté la participation au DPC de certains groupes, y compris les faibles niveaux d'éducation et d'alphabétisation, en particulier pour les femmes. L'analphabétisme a rendu plus difficile la participation des membres de la communauté à la planification collective,

<sup>3</sup>Ceci s'ajoute à l'identification de contextes particuliers qui influent sur le fonctionnement ou non de mécanismes spécifiques de DPC.

<sup>4</sup>La revue s'est limitée au DPC. Elle n'a pas examiné d'autres approches du développement. Elle ne peut donc pas préciser lesquels de ces éléments sont spécifiques au DPC.

# PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

l'élaboration de plans d'action, le suivi des plans, la satisfaction des exigences des ONG chargées de la mise en œuvre et l'obtention de financements externes. Les barrières culturelles à la participation des femmes et des jeunes, les grossesses d'adolescentes et les mariages précoces, la migration vers les villes et l'éloignement du centre ou du bureau du programme ont également limité la participation. Certains programmes pourraient être affectés s'ils abordaient des questions considérées comme taboues.

Il existe cependant des programmes de DPC réussis dans des contextes où les ressources gouvernementales sont limitées. Les « ressources limitées » et le « soutien de DPC » ne sont pas nécessairement liés. Il se peut que certains types de DPC puissent être efficaces dans des contextes identifiés ici comme « limitatifs ».

**Implications :** Les participants à l'atelier sur les implications et les recommandations ont noté que le soutien du gouvernement peut prendre plusieurs formes, allant de l'encouragement par la participation à certains aspects du DPC à la fourniture de ressources. La consultation des acteurs gouvernementaux peut aider à identifier et à négocier les types particuliers de soutien qui sont les plus faisables et les plus appropriés.

L'analyse du contexte social et politique est importante dans la conception des approches de DPC. Certaines approches de DPC peuvent être plus appropriées et efficaces dans des contextes fragiles. Les approches de DPC peuvent être adaptées aux contextes locaux, mais il semble que seules certaines organisations le fassent. L'adaptation peut inclure la sélection de modèles particuliers de DPC (voir la conclusion clé 2 ci-dessous) et, par conséquent, la désélection d'autres modèles. Cela peut également impliquer d'adapter certains aspects des modèles aux conditions politiques locales. L'analyse sociale et politique doit être entreprise en collaboration avec les communautés et d'autres parties prenantes bien informées.

Les recommandations visant à améliorer la qualité de l'analyse du contexte<sup>5</sup> et à adapter les programmes en réponse sont loin d'être nouvelles et un certain nombre d'outils ont été développés pour aider les organisations chargées de la mise en œuvre à cet effet. Les options comprennent, entre autres, l'analyse du développement inclusif et l'analyse de l'économie politique. Les bailleurs de fonds peuvent soutenir les organisations chargées de mise en œuvre en fournissant le temps et les fonds nécessaires pour entreprendre l'analyse, en exigeant des preuves de l'analyse dans les conceptions et dans l'évaluation, et en permettant l'adaptation des modèles aux contextes.

## Recommandations:

1. Les bailleurs de fonds devraient envisager de financer des recherches supplémentaires sur les approches de DPC qui se sont avérées à la fois sûres et efficaces dans des contextes fragiles.

---

<sup>5</sup>Certains rapports de l'examen ont fourni une analyse contextuelle concise pour la région ou le pays dans son ensemble, mais peu ont fourni une analyse détaillée des facteurs susceptibles d'affecter le DPC dans les communautés dans lesquelles les programmes ont été mis en œuvre.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

---

2. Les bailleurs de fonds devraient exiger que tous les programmes de DPC intègrent une analyse du contexte social et politique aux niveaux local et supérieur avant leur mise en œuvre. Cela devrait inclure une analyse de qui participe actuellement à quels types de décisions et qui en est exclu ; qui a accès à quels types de ressources et qui ne l'a pas ; comment l'intersectorialité affecte la vulnérabilité, et les risques sociaux et politiques pour les groupes marginalisés et pour les participants au DPC. Cette analyse doit s'accompagner d'une analyse des forces, des ressources (y compris les structures sociales) et des besoins. Les modèles de DPC doivent être adaptés en fonction des résultats de l'analyse. Cela peut impliquer de sélectionner (ou de dé-sélectionner) des approches ou des activités particulières, d'adapter les processus ou les activités pour s'assurer qu'ils sont inclusifs, de s'appuyer sur la collaboration avec les partenaires locaux, et d'intégrer des stratégies pour surmonter les obstacles spécifiques à la participation (par exemple, réviser la matériel pour qu'il ne nécessite pas d'alphabétisation, adapter les processus pour que les personnes handicapées puissent participer de manière équitable).
3. Lorsque le contexte politique le permet, les bailleurs de fonds devraient soutenir les organisations chargées de mise en œuvre pour qu'elles travaillent avec les gouvernements locaux et cherchent à aligner les objectifs.



# PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

## PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N°2. DE NOMBREUSES ACTIVITÉS ACTUELLES NE CORRESPONDENT PAS À LA PRATIQUE DU DPC

**Résultats de recherche :** Sept « types » d'activités de DPC ont été identifiés dans les documents examinés (nous utilisons le terme « type » pour désigner ces types et « modèle » pour désigner les approches des organisations, qui peuvent inclure plusieurs types). De nombreux programmes ont utilisé plusieurs types (les proportions ci-dessous ne totalisent donc pas 100 %). En outre, de nombreux types ne sont pas, en soi, conformes à la définition de DPC élaborée dans le cadre de ce projet de recherche :

**Le développement piloté par la communauté** est une approche de développement dans laquelle les membres de la communauté locale travaillent ensemble pour identifier les objectifs qui sont importants pour eux, élaborer et mettre en œuvre des plans pour atteindre ces objectifs, et créer des relations de collaboration en interne et avec des acteurs externes - tout en s'appuyant sur les forces de la communauté et le leadership local.

*Le développement piloté par la communauté (DPC) se caractérise par 11 caractéristiques : participation et inclusion, voix, atouts communautaires, développement des capacités, durabilité, capacité de transformation, planification et action collectives, la reddition de comptes, leadership communautaire, adaptabilité et collaboration.*

Ces types, et la fréquence à laquelle ils ont été identifiés dans les programmes étaient les suivants :

- **Comités de mise en œuvre :** Des comités (formés par l'organisation de mise en œuvre ou préexistants) composés de membres de la communauté mettent en œuvre des programmes (33 programmes, 60 %). Lorsque les programmes sont prédéterminés et préconçus par les organismes de mise en œuvre, et que les communautés ne sont impliquées que dans de petits raffinements et mise en œuvre, ils ne sont pas vraiment pilotés par la communauté.
- **Mobilisation de la communauté :** Activités visant à obtenir la présence et la participation de la communauté ; obtenir le soutien des membres clés de la communauté ; encourager la contribution en temps, en travail et en ressources (26 programmes, 47%). Selon la définition (Voir Annexe 1), ces modèles seraient pilotés par la communauté si les activités et les programmes pour lesquels un soutien est mobilisé sont choisis de manière équitable et inclusive par la communauté.
- **Groupes d'entraide :** Les groupes sont formés pour se soutenir mutuellement et travailler ensemble vers des objectifs communs et individuels (19 programmes, 35%). En supposant un leadership participatif au sein du groupe, les groupes d'entraide sont susceptibles d'être cohérents avec la définition du DPC, mais peuvent être assez limités quant à ceux qu'ils impliquent et/ou dont ils bénéficient.
- **Sensibilisation par les pairs et changement de comportement :** Individus ou comités formés par des ONG pour diffuser des informations ou dispenser des formations dans le but de changer de comportement (15 programmes, 27%) Cette stratégie d'éducation par les pairs peut être pilotée par la communauté si elle implique que les membres de la communauté déterminent l'apprentissage nécessaire et la meilleure façon de le dispenser. Cela semblait être rare ; les organisations de mise en œuvre avaient souvent des programmes préétablis.
- **Soutenir ou développer les organismes communautaires locaux :** Soutenir ou former des OC locales travaillant sur des questions similaires (12 programmes, 22%). Soutenir des organisations communautaires existantes dont les objectifs et les processus sont conformes aux objectifs du DPC est susceptible d'être cohérent avec la définition. L'établissement de nouveaux groupes peut l'être, si les objectifs et les processus ont été choisis de manière équitable et inclusive par la communauté.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

- Leadership collectif ou de groupe : Identification des besoins et fixation d'objectifs par la communauté ou les groupes communautaires, niveau élevé de dialogue et de collaboration, projets initiés et achevés par les membres de la communauté (11 programmes, 20 %) Cette approche est la plus conforme à la définition du DPC.
- Plaidoyer communautaire : Permettre aux groupes ou aux membres de la communauté d'initier et/ou de participer aux efforts de plaidoyer par eux-mêmes (4 programmes, 7%). Cette approche peut être cohérente avec la définition, en supposant que la communauté sélectionne les questions sur lesquels le plaidoyer sera entrepris et les méthodes de plaidoyer. Cependant, la facilitation par les organisations chargées de mise en œuvre peut avoir tendance à restreindre le choix des sujets et/ou des méthodes de plaidoyer.

**Implications :** La mesure dans laquelle ces types de programmes sont compatibles avec la définition du développement piloté par la communauté adoptée par cette recherche (Voir Annexe 1) varie considérablement. Les participants à l'atelier sur la mise en œuvre et les recommandations ont suggéré que cela pourrait refléter en partie les différentes étapes du développement du leadership communautaire au sein des communautés, et/ou l'évolution du secteur du DPC au fil du temps. La documentation utilisée dans l'examen ne reflétait pas ou ne permettait pas d'analyser les étapes de développement, et un examen des textes inclus n'a pas trouvé de preuve de changement dans les types de modèles utilisés au fil du temps. Il est clair, cependant, que certaines organisations chargées de la mise en œuvre utilisent des modèles prédéterminés dans tous les contextes et que l'étendue du véritable leadership des communautés est assez limitée.

### Recommandations:

4. Les bailleurs de fonds devraient soutenir les organisations chargées de mise en œuvre à entreprendre des travaux d'adaptation des modèles afin qu'ils soient plus réellement pilotés par les communautés. Cela pourrait signifier inclure explicitement le leadership communautaire dans les directives de subvention. [L'outil d'évaluation du DPC](#) développé par le MDPC peut être utile aux organisations pour revoir leurs propres modèles et approches.
5. Le DPC se présente différemment à différents moments du cycle de vie d'un programme, en fonction du contexte et des ressources de la communauté. Les bailleurs de fonds doivent le reconnaître et l'intégrer dans les mécanismes d'octroi de subventions. Ils doivent permettre des calendriers appropriés pour les programmes, la négociation entre les organisations chargées de mise en œuvre et les communautés sur les objectifs à différents étapes et les stratégies pour les atteindre, un financement approprié pour les différentes étapes du développement, et la négociation d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation.

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N°3. LA FACILITATION ET LE LEADERSHIP NÉCESSITENT UNE ATTENTION ET DES RESSOURCES EXPLICITES

**Résultats de recherche :** La facilitation a été définie au début du projet.<sup>6</sup> Elle commence comme suit:

*La facilitation est un processus co-créatif et adaptatif dans lequel un facilitateur permet aux acteurs locaux de fixer des objectifs communs, de s'approprier ces objectifs, de s'appuyer sur les forces existantes et de travailler à la réalisation de leurs objectifs. Les éléments clés d'une facilitation efficace sont l'orientation de la discussion, les questions posées, la recherche du consensus, la médiation et la garantie que les différentes voix sont entendues, le tout dans une relation d'apprentissage mutuel et de partenariat. ...*

Dans les documents examinés, le terme « facilitateur » a été utilisé pour décrire de nombreuses fonctions, y compris un rôle purement de formation ou d'organisation. Des termes similaires tels que « animateur », « mobilisateur » et « bénévole » ont également été utilisés. (Voir la principale conclusion n°11, ci-dessous). Très peu de rapports ont fourni une description du terme ou du rôle.

Les facteurs essentiels à une facilitation de bonne qualité comprennent un investissement adéquat dans le développement des capacités pour les compétences et les processus de facilitation, ainsi que pour les compétences techniques appropriées au programme. La formation doit être soutenue par des cours de recyclage et une supervision qualifiée. Les ressources appropriées comprennent le matériel de formation, les manuels, les aides à l'apprentissage et les outils participatifs, le soutien logistique et les crédits de téléphonie mobile, ainsi que la technologie pour la collecte des données et la tenue des registres.

Des charges de travail raisonnables, des distances géographiques à couvrir et des attentes à l'égard des animateurs étaient également essentielles. La reconnaissance positive des animateurs a renforcé la continuité de leur motivation. Lorsque les facilitateurs ne sont pas des employés rémunérés des organisations chargées de mise en œuvre, une rémunération appropriée tient compte des coûts d'opportunité ainsi que d'une rémunération raisonnable pour le temps passé. La « correspondance » de l'éducation et des capacités des animateurs avec leurs rôles, leurs attentes culturelles et, dans certains cas, l'âge ou le sexe était importante dans certains projets.

**Implications :** La variation des termes et des rôles, combinée au manque de description de ces rôles, a rendu difficile l'identification de qui a joué quel rôle et donc de savoir si ou comment la facilitation était « pilotée (ou entreprise) par la communauté ». Cela a également limité notre capacité à décrire si et comment la facilitation contribue aux résultats ultérieurs. Des descriptions claires, au minimum, et de préférence une plus grande similitude dans les termes à travers le secteur, pourraient contribuer à apprendre « ce qui compte dans la facilitation ».

<sup>6</sup>Voir l'annexe 1 pour la définition complète

# PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

## Recommandations:

6. Les bailleurs de fonds devraient exiger des organisations chargées de mise en œuvre qu'elles fournissent des descriptions claires des rôles des acteurs clés dans leurs modèles de programmes ; qu'elles démontrent que les charges de travail, les attentes et la rémunération des facilitateurs sont appropriées, et qu'elles s'assurent qu'une formation, une supervision, un soutien continu et des ressources adéquates sont disponibles pour tous les aspects du travail des facilitateurs.

**Résultats de recherche :** Le terme leadership communautaire, tel que défini au début du projet, pourrait se référer au leadership d'un individu d'une communauté donnée, ou à un processus par lequel une communauté exerce un leadership collectif au niveau local (voyez les définitions complètes dans Annexe 1). Dans la littérature que nous avons examinée, ce que l'on entendait par « leadership communautaire » n'avait presque jamais été décrit, mais il est raisonnable de supposer qu'il prend différentes formes dans différents « types » de DPC. Les processus du programme étaient également rarement décrits, de sorte qu'il n'était pas possible de déduire quels aspects de quels programmes étaient « pilotés » par les communautés ou comment cela contribuait aux résultats du programme.

Des individus et/ou des comités de programme ont mobilisé les membres de la communauté, obtenu un soutien et catalysé l'action. Tirer parti des synergies avec d'autres programmes, ONG, politiques gouvernementales et structures communautaires existantes a contribué à l'efficacité. Les chefs traditionnels pourraient soutenir le DPC en légitimant les objectifs ou les activités du DPC, et/ou en y participant directement. Toutefois, là où il y a des niveaux élevés de corruption ou de l'accapement par les élites, les membres de la communauté étaient moins susceptibles de participer.

Le DPC est un processus de changement et le changement rencontre souvent la résistance. Par conséquent, la résolution des conflits et la désescalade des tensions entre des groupes ayant des intérêts différents sont des rôles importants pour les dirigeants.

La littérature n'indique pas clairement si le « leadership » communautaire implique également la responsabilité des processus ou des résultats, ou l'autorité de prendre des décisions. Ces questions n'étaient pas non plus abordées dans la définition initiale.

**Implications :** Le manque de clarté sur ce qui constitue le « leadership » et le « leadership communautaire » peut contribuer à la confusion parmi les membres de la communauté et les organisations chargées de mise en œuvre et diminuer la mesure dans laquelle les organisations chargées de mise en œuvre renforcent le leadership communautaire. Par exemple, soutenir les chefs traditionnels n'est pas la même chose que le leadership communautaire. Il est probable que ce manque de clarté contribue à ce qu'un éventail de travaux ne soient pas pilotés par la communauté, même lorsqu'ils sont décrits comme tels.

# PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

---

## Recommandations:

7. Les bailleurs de fonds devraient exiger que les modèles de programmes ou les propositions de financement soient explicites quant à la manière dont, et dans quelle mesure, les communautés (ou des structures particulières au sein des communautés) ont le pouvoir de prendre des décisions. Cela devrait inclure les décisions concernant les priorités à traiter, l'allocation des ressources et la dotation en personnel.
8. Les bailleurs de fonds devraient exiger que les modèles de programmes ou les propositions de financement soient explicites quant aux protections qu'ils intègrent pour empêcher l'accaparement des ressources et la corruption par les élites.



## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N°4. LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME SONT AU CŒUR DU DPC

**Résultats de recherche :** Les facteurs de conception et de mise en œuvre du programme sont essentiels au DPC. Certains auteurs de rapports ont fait valoir que les projets de renforcement du capital humain et social (par exemple, le renforcement des capacités, les programmes d'autonomisation, les programmes de capital social/cohésion, les groupes d'entraide) étaient plus susceptibles de générer des résultats collectifs et pilotés par la collectivité que les projets d'infrastructure. Les projets ayant un large impact sur la communauté et/ou offrant des « gains rapides » ont été considérés comme étant plus susceptibles de mobiliser la participation et le soutien de la communauté et d'accroître l'efficacité collective et la motivation pour une action continue.

Les programmes qui se déroulaient sur une période plus courte étaient moins susceptibles de contribuer à des changements d'attitude. Les endroits éloignés des centres de programmes avaient tendance à moins bénéficier des programmes.

**Implications :** La conception des programmes doit faire ressortir les priorités de la communauté et utiliser un processus transparent pour aligner les priorités sur les fonds et les ressources disponibles. Il s'agit notamment de déterminer si le programme est censé répondre à des problèmes humanitaires ou de développement à plus long terme. Les organisations chargées de mise en œuvre doivent garantir des ressources adéquates (personnel, expertise technique, financement) pour la mise en œuvre. La durée du programme doit être adaptée à la nature des objectifs et au processus de développement : en règle générale, plus longtemps sera probablement mieux, mais il faut se garder de créer une dépendance. Le fait de cibler des zones géographiques plus restreintes peut réduire les effets négatifs de la distance et éviter une surexploitation des ressources. Collaborer avec, et/ou s'appuyer sur le travail d'autres acteurs - structures communautaires et organisations à base communautaire, autres ONG et ONGI, et gouvernements locaux - peut augmenter l'efficacité, mais nécessite un investissement. Il peut être utile d'examiner les conclusions des rapports d'évaluation antérieurs afin de dégager des tendances dans les recommandations.

#### Recommandations:

9. Les bailleurs de fonds doivent examiner dans quelle mesure les demandes de subvention prévoient un temps suffisant, une échelle et des ressources réalistes pour les objectifs du DPC, et encouragent l'augmentation du temps ou des ressources, ou la diminution de l'échelle, le cas échéant. Cela peut impliquer d'autoriser différents types de subventions pour différents stades de développement, et/ou des subventions répétées dans des endroits particuliers.
10. Les bailleurs de fonds devraient encourager les stratégies visant à renforcer la confiance et à maintenir la motivation pour un DPC à plus long terme et plus durable, tout en restant prudents quant aux stratégies de « gains rapides ».

# PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

## PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N°5 : CINQ FORMES DE CAPITAL SONT NÉCESSAIRES AU DPC POUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

**Résultats de recherche :** Le capital social s'est avéré être à la fois un résultat intermédiaire de certains programmes de DPC réussis,<sup>7</sup> et un mécanisme par lequel le DPC génère d'autres résultats de développement. Le DPC pourrait augmenter le capital social d'attachement, d'accointances et de liaisons, mais il était également plus susceptible d'être efficace lorsqu'il partait d'une base de capital social positive. Les conflits et la violence intracommunautaires ont sapé la collaboration et la négociation nécessaires au DPC.

De nombreux programmes étaient axés sur le développement du capital humain (en particulier les connaissances et les compétences), et certains sur le capital social. Moins nombreux ont abordé directement le développement du matériel et du capital financier contrôlés par la communauté. Les communautés pourraient être en mesure d'identifier, de construire et d'utiliser leurs propres ressources, mais l'accès au financement et à d'autres ressources a été régulièrement considéré comme nécessaire pendant et après les programmes. Cela peut être particulièrement vrai pour les communautés les plus pauvres. Le capital environnemental est nécessaire à l'amélioration de la production alimentaire, en tant que contribution aux résultats de la sécurité alimentaire, mais il est parfois considéré comme acquis dans les rapports.

Pris ensemble, les résultats impliquent que les cinq formes de capital - humain, social, matériel, financier et environnemental - sont nécessaires au DPC pour obtenir des résultats en matière de sécurité alimentaire - bien que l'importance de chacun puisse varier selon le modèle et les objectifs particuliers.

**Implications :** Les modèles et les approches du DPC devraient être conçus pour prendre en compte les stocks préexistants des capitaux pertinents pour le programme, l'utilisation prévue de ces capitaux dans le cadre du programme et les effets prévus du programme sur ces capitaux. L'évaluation doit ensuite apprécier (et mesurer, le cas échéant) les effets du programme sur ces types de capitaux.

La coordination entre les bailleurs de fonds et l'engagement à travailler avec et par l'intermédiaire des organisations existantes, le cas échéant, peuvent contribuer à garantir la disponibilité de ressources financières et matérielles appropriées, en particulier dans les communautés les plus pauvres.

### Recommandations

11. Les bailleurs de fonds doivent encourager les organisations chargées de mise en œuvre à entreprendre des évaluations des cinq formes de capital (ou du moins celles qui sont pertinentes pour leur modèle de programme) avant la mise en œuvre du programme ; à adapter les stratégies du programme en fonction des résultats ; et à évaluer les impacts sur les types de capital pertinents.

<sup>7</sup>D'autres études, non examinées ici, ont trouvé des résultats différents. Par exemple, White, H ; Menon, R ; Waddington, H ; (2018) Community-driven development : does it build social cohesion or infrastructure ? Une synthèse des preuves à méthode mixte. Rapport technique. Initiative internationale pour l'évaluation d'impact (3ie), New Delhi.

### PRINCIPALE RÉSULTAT DE RECHERCHE N°6. LE DPC DOIT METTRE DAVANTAGE L'ACCENT SUR L'ÉQUITÉ

**Résultats de Recherche :** Les groupes marginalisés ont moins de chances de participer au DPC ou d'en bénéficier, à moins que des stratégies particulières ne répondent à leurs besoins, problèmes et opportunités spécifiques. Les groupes identifiés dans la littérature comprenaient les femmes, les enfants, les jeunes, les personnes très pauvres, les personnes handicapées, les minorités ethniques (y compris les castes, les groupes tribaux et autochtones), les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, les personnes vivant avec le VIH/SIDA, les personnes analphabètes ou confrontées à des barrières linguistiques, celles qui particulièrement « manquent de temps » et les groupes en conflit ethnique/religieux. Cependant, des preuves adéquates concernant leurs niveaux de participation et l'équité des résultats obtenus n'étaient disponibles qu'en ce qui concerne les femmes et les jeunes. Les obstacles à la participation comprenaient l'alphabétisation, les barrières culturelles, les grossesses d'adolescentes et les mariages précoces, la migration vers les villes et la distance.

Là où les lois et les politiques étaient favorables, où l'équité entre les sexes était activement recherchée et où une facilitation qualifiée remettait en question l'inégalité entre les sexes, les femmes ont pris confiance en elles, se sont fait entendre et ont été incluses dans la prise de décision. Les femmes ont développé de nouveaux rôles à la maison et dans la communauté, y compris une capacité accrue à gagner et à contrôler leurs revenus. Ces résultats étaient moins probables lorsque l'équité entre les sexes était perçue comme une "norme imposée", lorsque les normes culturelles empêchaient les femmes de parler devant les hommes ou lorsqu'elles craignaient de subir des violences sexistes pour contester les normes. Les gains d'équité pour les femmes marginalisées dépendaient de leur participation aux programmes. Il a également été prouvé que le DPC pourrait augmenter les demandes sur les femmes et des groupes vulnérables, en partie en raison de son recours au travail bénévole.

**Implications :** Pour améliorer l'équité, les programmes devraient être conçus pour éliminer les obstacles particuliers à la participation des groupes marginalisés, y compris les femmes marginalisées, dans le contexte spécifique. Cela peut inclure des stratégies visant à renforcer la voix collective des groupes marginalisés. Les programmes devraient établir un consensus avec les autorités locales, tant formelles que traditionnelles, afin qu'elles soutiennent l'inclusion des femmes. Les stratégies graduées qui donnent aux patriarcats traditionnels le temps de s'adapter mais qui offrent également des incitations à l'inclusion des femmes sont susceptibles d'être efficaces. Les systèmes de suivi et d'évaluation doivent être conçus pour recueillir des preuves que les groupes marginalisés participent effectivement et en bénéficient, et que les avantages de la participation sont supérieurs aux coûts de leur participation pour les individus (y compris les coûts d'opportunité). Les coûts d'opportunité peuvent faire référence à la perte de revenus (par exemple, si la participation n'est pas rémunérée et prend de temps les activités génératrices de revenus), à la perte d'opportunité de participer à un travail rémunéré ou à la perte de temps pour d'autres activités : ces coûts devraient être identifiés en consultation avec les communautés. Les avantages dépendront de la nature du programme.

## Recommandations:

12. Les bailleurs de fonds devraient exiger l'identification des groupes marginalisés et des obstacles particuliers qui les affectent dans le cadre de l'analyse du contexte, avant la mise en œuvre des programmes de DPC. Des stratégies spécifiques visant à surmonter les obstacles devraient être exigées. Cela peut impliquer soit une étape de préparation dans le cadre des subventions, soit un programme de « subventions préparatoires », pour permettre l'analyse du contexte (voyez la principale conclusion 1) et la conception par rapport aux groupes marginalisés, avant la mise en œuvre.
13. Les bailleurs de fonds devraient exiger que la conception des programmes garantisse l'équité des charges imposées aux participants, y compris la réduction des charges inéquitables pour les femmes, et avoir des stratégies pour s'assurer que les avantages l'emportent sur les coûts de la participation des individus (y compris les coûts d'opportunité).
14. Les bailleurs de fonds devraient exiger que les organisations chargées de mise en œuvre disposent de systèmes de suivi et que les évaluations collectent des données sur la participation et les résultats des groupes marginalisés. Cela nécessite de collecter et de stocker les données de manière à permettre la désagrégation des résultats pour les différents groupes.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Cela doit être fait dans le respect des lois locales. Par exemple, dans au moins un pays, il est illégal de collecter des données sur l'ethnicité.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N° 7 : LE DPC PEUT CONTRIBUER À LA RÉSILIENCE EN CRÉANT DIFFÉRENTS TYPES DE CAPITAL.

**Résultats de recherche :** Le DPC peut contribuer à la résilience, en partie en développant le capital humain et social. Des boucles de rétroaction positives ont créé un sentiment d'efficacité collective et contribué à la capacité de répondre aux défis émergents. Cela était moins probable lorsque les ressources étaient insuffisantes, lorsque les échecs ou les difficultés importantes réduisaient la motivation ou lorsque les coûts d'opportunité étaient trop élevés. Pour ceux qui ont participé directement aux ateliers qui traitaient de l'autosuffisance, un changement de mentalité en faveur de l'autosuffisance et le développement d'un sens de la cause commune ont contribué à l'action collective. Cela était moins probable lorsque les communautés avaient une attente non satisfaite de ressources tangibles fournies par l'ONG. Les groupes étant représentatifs de la communauté, une participation véritablement volontaire et une moindre influence de l'agence de facilitation étaient nécessaires. Les groupes d'épargne ont généralement réussi à contribuer à la résilience. L'accaparement des ressources par les élites, la corruption et l'influence indue de l'agence sont autant d'obstacles à la résilience. Lorsque le ciblage de groupes spécifiques est perçu comme excluant d'autres groupes, les programmes peuvent contribuer à accroître les tensions et les conflits. Les programmes étaient parfois inaccessibles en raison de la distance et/ou de la pauvreté.

**Implications :** Comme pour la constat sur « l'autonomie » ci-dessus, qui ne s'appliquait qu'aux participants directs, les rapports d'évaluation devraient être explicites sur la relation entre la participation directe et les résultats. Les résultats ne doivent pas être revendiqués pour des communautés entières (sauf dans les rares circonstances où tous les membres sont touchés de manière relativement égale). Les organisations chargées devraient chercher à maximiser le contrôle de la communauté et à minimiser leur propre influence dans la mesure du possible, en évitant en particulier la « participation induite » (participation en échange de récompenses).

#### Recommandations:

15. Les bailleurs de fonds devraient permettre et encourager les organisations chargées de mise en œuvre à fournir une théorie de programme explicite pour la résilience : c'est-à-dire démontrer comment la conception de leur programme est destinée à contribuer à la résilience en tenant compte des facteurs contextuels particuliers qui sont susceptibles de l'affecter. Les subventions devraient permettre d'affiner les stratégies de mise en œuvre, avec une théorie du changement révisée, lorsque le suivi démontre que les programmes ne sont pas sur la bonne voie pour atteindre la résilience.



## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N°8 : LES APPROCHES MULTISECTORIELLES PEUVENT CONTRIBUER AUX RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE.

**Résultats de recherche :** De graves sécheresses ont affecté bon nombre des programmes axés sur la sécurité alimentaire inclus dans la revue, modifiant leur orientation. Il existe des exemples de développement des capacités, de capital social et d'action collective contribuant à la résilience, mais il n'a pas été possible d'évaluer leur ampleur.

Les programmes qui ont démontré des résultats en matière de sécurité alimentaire ont tous démontré des résultats en matière d'équité et des résultats de résilience intermédiaires ; ces programmes ont tous utilisé des approches multisectorielles. Les programmes qui ont démontré des résultats partiels en matière de sécurité alimentaire (c'est-à-dire des résultats positifs qui n'ont pas atteint la signification statistique, ou des résultats positifs pour seulement certains des objectifs) ont également démontré des résultats partiels ou inexistantes en matière d'équité, et des résultats partiels ou inexistantes en matière de résilience. L'aide alimentaire à court terme pourrait maintenir les gens en vie, mais parfois au détriment de la diversité nutritionnelle et n'a pas donné de résultats en matière de sécurité alimentaire, d'équité ou de résilience. « Les programmes de soutien à la productivité agricole ont besoin d'un soutien qualifié » : -- les modèles de formation des formateurs (où les formateurs d'origine avaient des niveaux élevés de compétences, mais les formateurs « bénéficiaires » ne connaissaient que ce qui avait été couvert par les programmes) -- pourrait signifier que les formateurs locaux n'avaient pas l'éventail de compétences techniques nécessaires pour résoudre les problèmes de productivité agricole. Le développement des capacités des femmes dans l'agriculture pourrait contribuer à la nutrition. Les ménages les plus pauvres ont parfois connu les plus faibles augmentations de la productivité agricole.

Les activités d'eau, d'assainissement et d'hygiène étaient parfois conçues pour garantir l'approvisionnement en eau pour l'agriculture. Les programmes d'eau, d'assainissement et d'hygiène qui n'étaient pas adaptés aux normes culturelles et aux priorités en matière de ressources étaient parfois inefficaces. La dépendance à l'égard du volontariat des femmes dans les activités de nutrition et d'eau, d'assainissement et d'hygiène est susceptible d'avoir créé des coûts d'opportunité pour l'autonomisation économique des femmes, qui est cruciale pour accroître l'égalité des sexes. Les femmes ont souvent été ciblées de manière « instrumentale » dans les programmes de sécurité alimentaire et de nutrition (c'est-à-dire comme une voie d'accès à la nutrition des enfants ou des familles). Les participants à l'atelier sur les implications et les recommandations ont noté que de nombreux programmes de sécurité alimentaire ne sont pas conçus de manière appropriée pour profiter aux femmes. L'inclusion de l'alphabétisation fonctionnelle comme composante des programmes de sécurité alimentaire peut améliorer les résultats en matière de nutrition et d'eau, d'assainissement et d'hygiène.

**Implications :** Les programmes qui visent à atteindre des résultats en matière de sécurité alimentaire doivent être multisectoriels, équitables et structurés de manière à garantir des résultats pour les plus pauvres et les plus marginalisés.

#### Recommandations:

16. Les bailleurs de fonds devraient élaborer des lignes directrices pour s'assurer que les programmes visant à atteindre des résultats en matière de sécurité alimentaire sont multisectoriels, équitables, culturellement appropriés, contribuent à la résilience et n'imposent pas de charges injustes aux femmes. Cela peut inclure l'incorporation de composantes d'alphabétisation fonctionnelle dans les programmes.

<sup>8</sup>Les programmes d'eau, d'assainissement et d'hygiène ont parfois été conçus pour contribuer à la sécurité alimentaire en fournissant de l'eau pour l'agriculture.

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N° 9 : LES STRUCTURES FORMALISÉES SOUTIENNENT LE DPC

**Résultats de recherche :** Des structures formalisées permettent la gouvernance locale du développement piloté par la communauté. Elles peuvent être structurées de manière à garantir des processus de consultation avec la communauté au sens large, ainsi que la transparence et la reddition de comptes vis-à-vis de cette dernière. Les groupes formalisés sont plus susceptibles d'être perçus positivement par les détenteurs d'autorité et peuvent donc avoir plus de succès dans l'engagement et/ou le plaidoyer auprès du gouvernement local et des organismes externes. Les faibles niveaux d'alphabétisation et les taux élevés de rotation des bénévoles dans ces structures ont sapé la participation à l'administration et pourraient exclure les plus marginalisés.

**Implications :** Le programme devrait encourager et soutenir les groupes à formaliser leurs structures le plus tôt possible dans le processus de développement. La préférence doit être donnée aux groupes qui existent déjà dans les communautés, et il faut veiller à ce que les nouveaux groupes ne sapent pas les groupes existants (par exemple, en attirant une plus grande part des ressources). Il faut également veiller à ce que les structures soient inclusives, représentatives de l'ensemble de la communauté et responsables devant la communauté. Au lieu d'imposer des structures définies de l'extérieur, les organisations chargées de mise en œuvre devraient aider les communautés à développer leurs propres structures formalisées. Le développement des capacités pour les rôles et responsabilités formels sera probablement nécessaire. Les groupes peuvent avoir besoin d'aide pour développer des constitutions, clarifier les rôles, former, s'engager auprès des chefs traditionnels et religieux, établir des processus facilités comme « espaces d'engagement » entre le groupe et les détenteurs de l'autorité, et améliorer la bonne gouvernance, y compris la transparence dans la budgétisation et l'utilisation des ressources.

#### **Recommandation:**

17. Les bailleurs de fonds doivent fournir des délais et un soutien financier appropriés pour permettre aux organisations chargées de mise en œuvre de soutenir et d'équiper les groupes de DPC afin de formaliser leurs structures dès le début du processus de développement.

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N°10 : DES PROCESSUS DE PLAIDOYER STRUCTURÉS PEUVENT ACCROÎTRE LE POUVOIR DES COMMUNAUTÉS

**Résultats de recherche :** Lorsque la facilitation a soutenu le développement d'organisations et de structures de leadership formalisées, les groupes communautaires ont pu développer un sentiment de voix collective et augmenter leur capacité de plaidoyer. Des processus de plaidoyer structurés, facilités par des organisations mais impliquant des membres de la communauté, pourraient augmenter le pouvoir des communautés, en les faisant participer à la prise de décision dont elles avaient été auparavant exclues, et en augmentant leur pouvoir d'action. Cependant, les réponses des détenteurs d'autorité dépendaient du contexte politique, ainsi que de la sensibilisation et des connaissances des détenteurs de l'autorité en ce qui concerne les revendications de plaidoyer. Il y avait moins de preuves de l'efficacité d'un plaidoyer piloté par la communauté (par opposition à celui facilité par les organisations). (Cela ne signifie pas que le plaidoyer piloté par la communauté est moins efficace : cela signifie qu'il y avait moins de preuves à son sujet et qu'il était donc impossible de porter un jugement sur son efficacité). Le développement des capacités et le plaidoyer au niveau local ne génèrent pas nécessairement des changements aux niveaux supérieurs des systèmes. Il n'y avait pas suffisamment de preuves pour suggérer que la dynamique du pouvoir a changé au-delà de l'objectif spécifique du projet ou des exemples locaux de changement.

**Implications :** Le développement des capacités des détenteurs d'autorité est un aspect essentiel du plaidoyer communautaire, notamment en ce qui concerne leurs responsabilités envers les citoyens, les environnements juridiques et politiques, et les ressources disponibles. Le développement des capacités des membres de la communauté peut être nécessaire en ce qui concerne les droits, les responsabilités et les stratégies efficaces de plaidoyer. Les structures formelles peuvent être plus efficaces que les structures informelles en matière de plaidoyer. Lorsque l'intention est d'influencer les politiques, les normes ou les ressources régionales ou nationales, des stratégies spécifiques seront nécessaires à ces niveaux : les résultats locaux ne seront pas nécessairement « répercutés ».

#### Recommandation:

18. Le financement des programmes de DPC axés sur le plaidoyer devrait inclure des ressources pour le développement des capacités des détenteurs d'autorité, ainsi que des communautés, et permettre des forums d'interaction entre les groupes/organisations communautaires et les détenteurs d'autorité.

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N° 11. UNE TERMINOLOGIE CLAIRE ET UNE THÉORIE DU PROGRAMME SONT NÉCESSAIRES

**Résultat de recherche :** Il existe des différences significatives dans la terminologie utilisée dans le secteur du DPC, qui semblent refléter des différences de compréhension des idées fondamentales du DPC. Les termes clés comprennent, sans s'y limiter, ceux définis dans cette recherche (voir annexe 1).

La clarification des termes clés peut également contribuer à clarifier la théorie du programme. L'utilisation explicite de la théorie du programme était relativement rare dans les rapports examinés.

**Implications :** La définition de termes clés dans des documents importants tels que des propositions de financement, des descriptions de programmes et des rapports d'évaluation permet de mieux comprendre ces documents et d'en discuter. L'adoption d'une terminologie commune à toutes les organisations, et/ou la clarification des termes utilisés différemment, pourrait également renforcer le secteur, en facilitant l'apprentissage et en permettant la poursuite des recherches. Cela pourrait également favoriser la mise à l'échelle du DPC auprès des principaux bailleurs de fonds.

Une théorie claire du programme peut soutenir la conception du programme, la sélection des indicateurs de suivi et le choix des méthodes d'évaluation. Utilisée comme base de l'évaluation, la théorie des programmes peut favoriser l'apprentissage, et certains types de théorie des programmes (mais pas tous) peuvent favoriser l'adaptation des programmes au contexte.

#### Recommandations:

19. Les bailleurs de fonds devraient envisager d'adopter (ou d'adapter) les définitions des termes clés fournies à l'annexe 1, pour les utiliser dans les appels de fonds et la conception des évaluations.
20. Les bailleurs de fonds devraient encourager les organisations chargées de mise en œuvre du DPC à examiner si les définitions des termes clés dans l'annexe fournissent un résumé précis de leur travail, et à adopter les définitions si nécessaire. Lorsque les définitions ne décrivent pas précisément le travail actuel, les organisations devraient être encouragées à examiner si leurs modèles de travail devraient être mis à jour ou si les définitions devraient être adaptées.
21. Les bailleurs de fonds devraient encourager les organismes de mise en œuvre du DPC à inclure les définitions des termes clés (tels qu'adoptés ou adaptés) dans les propositions de financement, les descriptions de programmes et les rapports d'évaluation.
22. Les bailleurs de fonds devraient exiger des organisations chargées de mise en œuvre qu'elles fournissent des théories explicites du changement pour leurs programmes, et qu'elles s'appuient sur ces théories dans le suivi et l'évaluation (voir le point suivant).

### PRINCIPAL RÉSULTAT DE RECHERCHE N°12 : UNE ÉVALUATION ET UN RAPPORT PLUS RIGOUREUX POURRAIENT RENFORCER LE DPC

Résultats de recherche : La qualité et la nature des rapports d'évaluation varient considérablement. L'évaluation rigoureuse des résultats était relativement rare dans l'échantillon examiné, tout comme la désagrégation des données sur la participation et les résultats pour identifier les contributions des programmes à l'équité. L'analyse causale (c'est-à-dire la façon dont les interventions causent les résultats, plutôt que de simplement dire « si » ou « qu'elles » elles le font) était rare dans l'échantillon. La description rigoureuse des processus utilisés dans la mise en œuvre, qui peut contribuer à l'analyse causale, était également relativement rare. L'attribution des résultats aux programmes a également posé des problèmes dans certains rapports. Le statut de l'évaluation à un moment donné reflète en partie les exigences des financeurs à ces moment-là.

Implications : La mesure dans laquelle les organisations et, surtout, les communautés et leurs gouvernements respectifs peuvent apprendre de l'évaluation dépend des méthodes d'évaluation utilisées. Cela a des répercussions sur la mesure dans laquelle les bailleurs de fonds et le secteur du DPC dans son ensemble peuvent apprendre des évaluations.

Les méthodes d'évaluation sont à leur tour déterminées en partie par les objectifs que les évaluations sont conçues pour servir et les questions d'évaluation auxquelles on s'attend à répondre. Certains types d'évaluations à méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives) sont plus à même de combiner les objectifs de responsabilité et d'apprentissage que d'autres modèles. L'implication des communautés et des exécutants dans l'apprentissage par le biais d'un suivi et d'une évaluation simultanés a le potentiel de contribuer à des résultats positifs du DPC.

Le suivi et l'évaluation imposent également des exigences aux communautés et aux organisations chargées de mise en œuvre. Il convient d'envisager des stratégies visant à réduire ces exigences, notamment le partage des données entre les organisations. Les questions de vie privée et de confidentialité doivent faire l'objet d'une attention particulière. Des règles simples et claires pour la gestion financière et les rapports peuvent aider.

Une meilleure évaluation dans l'ensemble du secteur du DPC peut renforcer la compréhension des approches du DPC qui sont les plus appropriées pour des objectifs et des contextes particuliers, et renforcer le plaidoyer pour le DPC. [L'outil d'évaluation de la qualité des évaluations du DPC](#) peut être un point de départ utile pour évaluer la qualité des rapports d'évaluation.



# PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHES

---

## Recommandations:

23. Les bailleurs de fonds devraient exiger que tous les rapports d'évaluation comprennent une description du modèle de programme tel qu'il a été mis en œuvre dans le contexte spécifique évalué. Les descriptions de la mise en œuvre du programme devraient permettre d'évaluer la portée et l'intensité des interventions (par exemple, la fréquence et la durée des processus de développement des capacités).
24. Les objectifs de l'évaluation, et donc les méthodes à utiliser, devraient être négociés entre les bailleurs de fonds, les organisations chargées de mise en œuvre et les communautés dès le début du processus de mise en œuvre.<sup>9</sup> Les bailleurs de fonds et les organisations chargées de mise en œuvre doivent exiger que les évaluations incluent les aspects pertinents de la théorie du changement du programme.
25. Les bailleurs de fonds devraient soutenir les processus visant à renforcer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le secteur du DPC, en utilisant des stratégies qui impliquent les organisations chargées de mise en œuvre, les bailleurs de fonds et les communautés. Ils devraient s'assurer que les évaluations ne sont pas extractives et partager les résultats avec les communautés.
26. Les bailleurs de fonds devraient encourager et permettre la mise en place de systèmes qui réduisent la nécessité pour les communautés de fournir les mêmes données à plusieurs reprises à différents organismes/programmes. Cela peut inclure des accords de partage de données.

---

<sup>9</sup> Voir également le Document d'orientation pour les organisations chargées de la mise en œuvre

## ANNEXE 1 : DÉFINITIONS DES TERMES CLÉS

Les définitions suivantes des termes clés ont été élaborées pour ce projet de recherche. Un document présentant la littérature qui sous-tend chaque définition est disponible sur demande.

**Le développement piloté par la communauté** est une approche de développement dans laquelle les membres de la communauté locale travaillent ensemble pour identifier les objectifs qui sont importants pour eux, élaborer et mettre en œuvre des plans pour atteindre ces objectifs, et créer des relations de collaboration en interne et avec des acteurs externes - tout en s'appuyant sur les forces de la communauté et le leadership local.

Le développement piloté par la communauté (DPC) se caractérise par 11 caractéristiques : participation et inclusion, voix, atouts communautaires, développement des capacités, durabilité, capacité de transformation, planification et action collectives, la reddition de comptes, leadership communautaire, adaptabilité et collaboration.

*Les définitions suivantes doivent être comprises comme fonctionnant dans le cadre du développement piloté par la communauté.*

**Le leadership communautaire** peut se référer soit à un type de leadership exercé par un individu d'une communauté donnée, soit à un processus par lequel une communauté exerce un leadership collectif au niveau de la base.

Dans le cas d'un individu, un leader communautaire est une personne issue d'une communauté spécifique (généralement définie géographiquement) qui utilise ses connaissances et son influence au sein de la communauté pour mobiliser des personnes et des ressources afin d'atteindre un objectif commun, en s'appuyant sur des relations solides et le capital social pour générer une collaboration communautaire, en créant des alliances et des connexions avec des acteurs externes, en agissant comme porte-parole et intermédiaire pour la communauté, et en étant un catalyseur du changement. Les leaders peuvent agir en tant que participants à des processus décisionnels multipartites, généralement sur la base d'une consultation avec d'autres membres de la communauté. Les leaders peuvent ou non occuper des postes de direction officiels dans les communautés.

Au sens collectif, le leadership communautaire fait référence à un processus plus large par lequel les membres d'une communauté se réunissent pour résoudre un problème ou atteindre un objectif par la collaboration. Dans ce cas, le leadership est distribué et partagé au sein de la communauté. Il implique des activités similaires à celles décrites ci-dessus, et est marqué par le dialogue, les processus collectifs de prise de décision sur les priorités, les plans et les activités, et l'exploitation de diverses compétences, rôles, talents et atouts pour contribuer au gain de la communauté et susciter un changement positif. Différentes personnes peuvent agir en tant que leaders à différents moments ou dans différents aspects du processus.

**La facilitation** est un processus co-créatif et adaptatif dans lequel un facilitateur permet aux acteurs locaux de fixer des objectifs communs, de s'appropriier ces objectifs, de s'appuyer sur les forces existantes et de travailler à la réalisation de leurs objectifs. Les éléments clés d'une facilitation efficace sont l'orientation de la discussion, les questions posées, la recherche de consensus, la médiation et la garantie que diverses voix sont entendues, le tout dans une relation d'apprentissage mutuel et de partenariat. La facilitation peut également soutenir les processus d'apprentissage social dans lesquels les parties prenantes apprennent les unes des autres, souvent en gérant la dynamique et les processus de groupe. Les facilitateurs peuvent être internes ou externes à la communauté locale, et différentes personnes peuvent être des facilitateurs dans différents aspects ou étapes d'un processus. Les fonctions de facilitation peuvent être partagées entre les membres du groupe, en particulier dans les groupes qui fonctionnent bien.

## ANNEXE 1 : DÉFINITIONS DES TERMES CLÉS

**La résilience** est la capacité active de gérer positivement l'adversité et le changement, d'apprendre et de s'y adapter sans compromettre le bien-être, l'identité et les objectifs actuels ou futurs. En termes sociaux, la résilience est généralement décrite par trois capacités : capacité d'absorption, capacité d'adaptation et capacité de transformation (voyez ci-dessous). Divers types de capital (naturel, humain, social, culturel, politique, financier et bâti) contribuent à la résilience, et celle-ci opère à plusieurs niveaux, de l'individu et du ménage jusqu'au système. La résilience se caractérise par le pouvoir et l'adaptation positive face à l'imprévisibilité. La résilience est également une caractéristique des systèmes naturels, et les communautés qui dépendent de leur environnement naturel ont besoin de résilience dans les systèmes sociaux et environnementaux.

*Capacité d'absorption : Capacités d'adaptation pour assurer la stabilité, maintenir le mode de vie actuel et « rebondir » après des chocs.*

*Capacité d'adaptation : Faire des ajustements proactifs et informés pour augmenter la flexibilité face à l'imprévisibilité et au changement.*

*Capacité de transformation : Changement systémique pour réduire la vulnérabilité aux chocs et partager plus équitablement les risques, en créant des systèmes nouveaux lorsque les conditions l'exigent.*

**L'équité** est le principe fondamental selon lequel toutes les personnes sont moralement égales et, par conséquent, devraient bénéficier de résultats de vie égaux en termes de bien-être, d'agence et de voix, et de la capacité de participer à une société inclusive. Toute différence dans ces résultats ne devraient pas dépendre de caractéristiques dont une personne ne peut être tenue responsable, comme le sexe, l'origine ethnique, la classe sociale, la nationalité, etc. Pour parvenir à l'équité, il faut un traitement différencié en fonction de la situation de chacun, c'est-à-dire l'égalisation systématique des règles du jeu entre les groupes et des avantages plus importants pour les plus défavorisés. La recherche de l'équité passe généralement par des processus d'autonomisation des personnes marginalisées au sein d'une communauté ou d'une société.

**L'autonomisation** est à la fois un processus et un résultat, par lequel un individu ou une communauté augmente sa capacité d'action et son pouvoir de manière à exercer un contrôle actif sur sa propre vie et/ou sa communauté. Cela nécessite à la fois un élargissement des opportunités dans les structures matérielles, sociales et institutionnelles, ainsi qu'un changement ou une remise en question des relations de pouvoir asymétriques. L'autonomisation peut être psychologique (interne) et sociale (en relation avec les autres), et elle peut être individuelle et collective. L'autonomisation n'est pas un état final fixe, et une personne peut être plus ou moins autonomisée par rapport à X mais pas par rapport à Y.

Le modèle d'autonomisation de Friedmann (1992) décrit les concepts suivantes comme nécessaires à l'autonomisation : « espace de vie défendable », temps excédentaire par rapport aux besoins de subsistance, informations, connaissances et compétences appropriées, ressources financières, « instruments de travail et de subsistance », réseaux sociaux et organisation sociale .

**Le pouvoir** est la capacité d'entreprendre une action délibérée en vue d'atteindre ses propres objectifs et valeurs. Elle implique l'auto-efficacité (la conviction que l'on peut produire un effet désiré), l'évaluation de ses objectifs et l'existence d'un choix. Le pouvoir peut être individuelle, par procuration (c'est-à-dire en convainquant d'autres personnes d'exercer une influence ou d'agir en son nom) ou collective.

---

<sup>10</sup>Friedmann, J. (1992) Empowerment: The politics of alternative development. Blackwell, Oxford, 1992