

# LE LOCAL POUR LE LOCAL: FACILITATION ET LEADERSHIP DANS LE DÉVELOPPEMENT PILOTÉ PAR LA COMMUNAUTÉ

Octobre 2021



Photo credit: Jon Warren, World Vision



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**THE MOVEMENT FOR  
COMMUNITY-LED  
DEVELOPMENT**



# REMERCIEMENTS



*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.*

# AGENDA ET STRUCTURE

- Introduction au MDPC
- Conférencier principal : Amb. Donald Steinberg
- Résultats de la recherche et recommandations
- Traduire les résultats en action : Susan Wong
- Un appel à l'action : Tim Prewitt, Zipporah Wambua et Carrie Hessler-Radelet
- Clôture et remerciements : Brian Hunter

Photo Credit: Relief International



# INTRODUCTION AU MDPC

## LE DÉVELOPPEMENT EST LOCAL !

- Lancé en 2015
- Plus de 1500 OSC locales ; 74 ONGI
- Le Projet Faim est le secrétariat mondial
- Chapitres nationaux ET groupes de travail

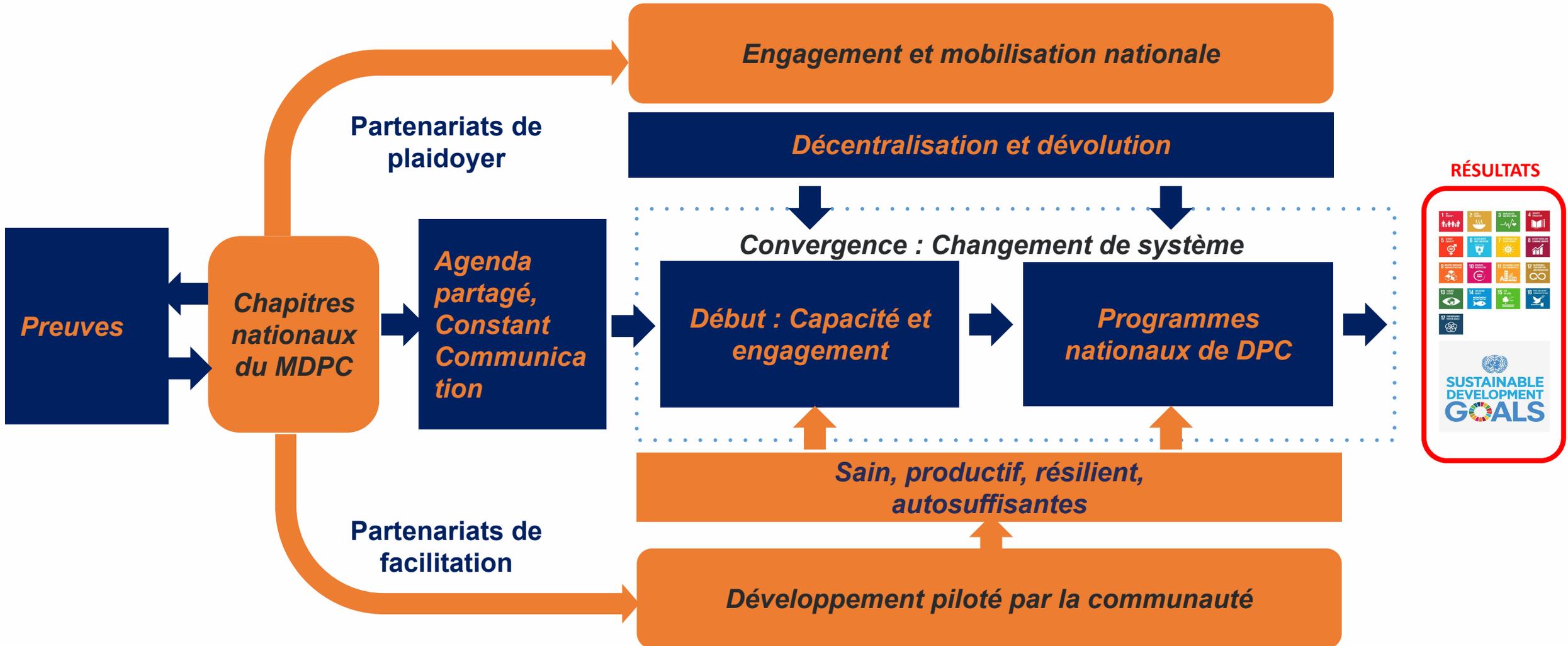


# OBJECTIFS DU MDPC



- *Voix et agence pour les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés*
- *Financement communautaire adéquat : 20%+.*
- *Bonne gouvernance locale*
- *Services publics de qualité*
- *Résilience*

# THÉORIE DU CHANGEMENT



# ÉQUIPE DE RECHERCHE COLLABORATIVE



# DISCOURS LIMINAIRE



***Ambassadeur Donald Steinberg***

*Conseiller expert auprès de  
l'Administrateur, USAID*

# APERÇU DU PROJET

- Impact du développement piloté par la communauté pour la sécurité alimentaire (InCLuDE)
- Financé dans le cadre du **IDEAL Small Grants Program**
- MDPC en partenariat avec CDU
- Début en septembre 2020
- Deux parties:
  1. Diffusion **d'outils pour renforcer la pratique du DPC**
  2. **Revue réaliste rapide**



# RENFORCEMENT DE LA PRATIQUE ET DE L'ÉVALUATION DU DPC

“ I am grateful for the opportunity I had to interact with fellow passionate development practitioners and for the training. Indeed, it was valuable as it addresses the existing gap.

*Trisha Patience Chalulu, World Vision Malawi*

“ The training was insightful, impactful and great. Have learnt a lot on the approach to have a meaningful community development programs that are sustainable.

*Yotam Ngwira, Youth Empowerment Towards Development*

“ A mon tour, je voudrais vous exprimer ma gratitude pour la qualité de la formation que toute l'équipe nous a offerte. Je travaillerai pour une meilleure appropriation en vue de l'implémenter au mieux dans les différents projets de développement que j'aurai à mettre en oeuvre.

*Christian ADIDEME, Bénin Yali Alimni Association*

- **Pas de financement externe**
- **Effort de collaboration** : 35 personnes de 23 organisations
- **Deux outils** : Outil d'évaluation de DPC et Outil d'évaluation de la qualité des évaluations de DPC
- **Trois langues** : Anglais, espagnol et français
- **Téléchargements dans plus de 70 pays**
- **multiples formations** : Malawi, Bénin, Zambie, Canada

# REVUE RÉALISTE RAPIDE

- Examen systématique de la manière dont les résultats sont créés et des raisons pour lesquelles ils varient d'un contexte à l'autre pour des programmes similaires
- « Rapide » – une forme courte d'examen réaliste
- Examen de 117 documents de 57 programmes (93 des organisations membres du MDPC et 24 de l'ancien programme Food for Peace)
- Groupe d'experts et groupe de référence
- Rapport détaillé; Documents d'orientation pour les bailleurs de fonds et les agences de mise en oeuvre en anglais et en français

## QUESTION DE RECHERCHE

Comment le DPC - *en particulier la facilitation et le leadership communautaire* - contribuent à l'équité et à la résilience en matière de sécurité alimentaire?

# RENCONTREZ L'ÉQUIPE

## Équipe de recherche



Elene Cloete, OI



Matthew Cruse, RI



Diana Delgadillo, THP



Cara Donohue, CDU



Ruth Nicholls, CDU



Holta Trandafili, WVI



Gunjan Veda, MCLD



Gill Westhorp, CDU



Amy Williams, PCI  
(précédemment)



Molly Wright, Pact

## Groupe d'experts

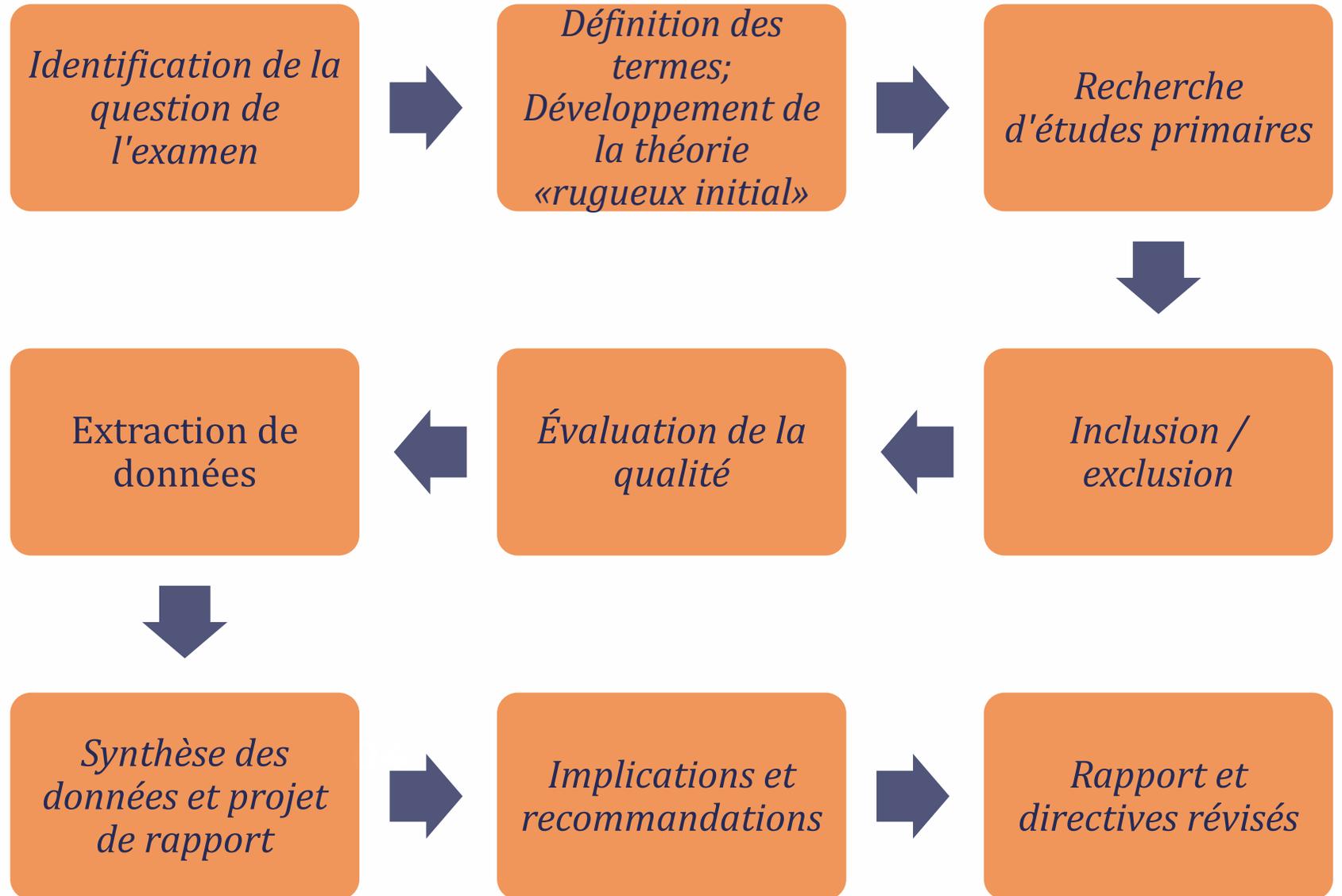
*Colleen Brady / John Coonrod / Prof Kent Glenzer / Dr. Scott Guggenheim / Chloe Hein / Nazneen Kanji / Justin Mupeyiwa / Amanda Satterwhite*

## Groupe de référence

*Brigitta Bode / Pascal Djohossou / Ann Hendrix Jenkins / Heather Keam / Daisy Owomugasho*

# MÉTHODES

Comment  
avons-nous fait ?



# INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

- Les données sont extraites pour tester la théorie, pas pour amalgamer les résultats.
- Les résultats montrent comment le DPC peut fonctionner, mais pas comment il fonctionne toujours
- Combinaisons de causes (mécanismes) requises pour tout résultat
- Les combinaisons de facteurs contextuels activent ou inhibent les mécanismes - différentes combinaisons de facteurs peuvent agir ensemble. La présence ou l'absence d'un seul facteur explique rarement le changement (ou l'absence de changement).
- Les résultats sont pris en compte dans la prise de décision, et non dans les décisions « automatiques » - cela détermine les types de recommandations qui peuvent être faites.

## QUESTION DE RECHERCHE

Comment le DPC - *en particulier la facilitation et le leadership communautaire* - contribuent à l'équité et à la résilience en matière de sécurité alimentaire?

# LIMITES DE L'ÉTUDE

1. Large éventail de programmes décrits comme DPC
2. Des descriptions très limitées de la facilitation ou du leadership (difficile de faire la distinction entre les deux).
3. Termes multiples pour les rôles, rôles non clairement décrits
4. Nature des méthodes d'évaluation - évaluation rigoureuse des résultats peu fréquente, analyse causale très limitée.
5. Description limitée des contextes/facteurs affectant les programmes ou les résultats
6. Approche de développement des capacités - une certaine variabilité dans les extractions

# DÉFINITIONS CLÉS

Développé sur la base de la phase 1 de la recherche du MDPC et de la littérature.

## **Développement piloté par la communauté**

- 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.*

## **Facilitation**

- 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.

## **Leadership Communautaire**

- Peut désigner soit un type de leadership exercé par un individu d'une communauté donnée, soit un processus par lequel une communauté exerce un leadership collectif au niveau de la base.

1

**Le contexte est important :**

Les environnements favorisent ou limitent le DPC

(Les organisations communautaires locales et les gouvernements qui les soutiennent sont des

2

**De nombreuses activités actuelles ne correspondent pas à la pratique du DPC**

3

**La facilitation et le leadership doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'une allocation de ressources.**

4

**La durée est importante :**

La conception et la mise en œuvre des programmes sont au cœur du DPC

5

**Cinq formes de capital social sont nécessaires au DPC en matière de sécurité alimentaire**

7

**Le DPC doivent se concentrer davantage sur l'équité :**

Elle peut accroître les exigences à l'égard des femmes et des groupes vulnérables

7

**Le DPC peut contribuer à la résilience en construisant diverses formes de capital**

8

**Les approches multisectorielles peuvent contribuer aux résultats en matière de sécurité alimentaire**

9

**Les structures formalisées soutiennent le DPC**

10

**Les processus structurés de plaidoyer augmentent le pouvoir des communautés**

11

**Une terminologie claire et une théorie du programme sont nécessaires**

12

**Une évaluation et des rapports plus solides pourraient renforcer le DPC**

# RÉSULTATS CLÉS

*Note : Toutes les conclusions se réfèrent à l'échantillon de la littérature examinée. La littérature a été sélectionnée pour ses caractéristiques particulières et peut ne pas être représentative du secteur du DPC au sens large. Les résultats montrent comment le DPC peut fonctionner, mais pas comment il fonctionne toujours.*

# PRINCIPAL RÉSULTAT n.1

Le contexte est important : Les organisations communautaires locales existantes et les gouvernements favorables permettent le DPC ; le faible accès aux ressources, le faible capital social et les obstacles élevés à la participation limitent le DPC.

# CONTEXTES/CONDITIONS FAVORABLES AU DPC

Environnement politique et juridique favorable, efficace et transparent

Objectifs du programme alignés sur les objectifs ou la politique du gouvernement

Il existe des organisations communautaires locales et pertinentes ;  
Coordination entre les groupes et les niveaux

Capital social existant, culture de collaboration existante, leadership engagé

Un financement accessible, des processus transparents

Le programme tire parti des synergies ; long terme ; renforcement de la communauté ; "victoires".

Un soutien fort de la part des soutien du gouvernement local

Collaboration Gouv. travailleurs et programmes

Partenariats, confiance, Accès aux ressources

Participation de la communauté

Légitimité, durabilité

Leadership communautaire, motivation

S'appuyer sur les capitaux existants (financiers, matériels, humains, sociaux)... (C)

... contribue à la confiance (M), à la légitimité perçue (M), et aux ressources permettant une mise en œuvre efficace (C), qui

... contribuent à la participation et à la réalisation des résultats (O),

...ce qui renforce la motivation (M) et les stocks de capitaux... (C).

... qui, avec un leadership approprié, sont réinvestis dans le DPC... (O)

# CONTEXTES/CONDITIONS DEFAVORABLES AU DPC

Mauvaise qualité / manque d'infrastructures, de services gouvernementaux, de politiques et de personnel technique qualifié

Manque de soutien, de stratégie ou d'intérêt de la part du gouvernement pour soutenir les objectifs de la communauté.

Conflit intragouvernemental, opportunisme politique et corruption

Coût élevé de l'accès aux services juridiques et gouvernementaux

Grave sécheresse, conflits violents, autres catastrophes.

Soutien mais faible capacité/autorité de l'État

Faible accès aux ressources

Efficacité réduite du plaidoyer

Formalisation réduite des structures de DPC

Des ressources détournées vers l'aide humanitaire ou une mise en œuvre plus difficile

Faible accès aux ressources, notamment de la part du gouvernement **(C)**, et faible réactivité du gouvernement **(C)**...

réduit l'accès aux ressources **(M)** et la capacité du DPC **(O)**. Les coûts élevés et les contextes fragiles **(C)** diminuent l'institutionnalisation du DPC **(M)** qui ...

...réduit l'efficacité du DPC **(O)** et maintient les problèmes actuels

**(O)**

# PRINCIPAL RÉSULTAT n.4

La durée de la programmation est importante, le ciblage de petites zones géographiques est efficace et la collaboration nécessite des investissements.

1. La durée de la programmation est importante, le ciblage de petites zones géographiques est efficace et la collaboration nécessite des investissements.
2. « Construction communautaire » contre « construction d'infrastructures »
3. La durée est importante : les programmes à court terme sont moins susceptibles de contribuer à des changements d'attitude.
4. Les emplacements plus éloignés des centres de programmes sont moins avantageux
5. La collaboration est efficace mais nécessite des investissements

# PRINCIPAL RÉSULTAT n.6

Le DPC doit mettre davantage l'accent sur l'équité ; le DPC peut accroître les exigences à l'égard des groupes vulnérables et des femmes en s'appuyant sur le travail bénévole.

1. De nombreux groupes sont confrontés à des obstacles à la participation au DPC et/ou à ses résultats.
2. Des preuves suffisantes ne sont disponibles que pour les femmes et les jeunes (et encore, elles ne tiennent généralement pas compte des femmes ou des jeunes les plus vulnérables).
3. Les programmes de DPC peuvent améliorer l'équité pour les femmes et les jeunes en développant leur capital humain, leur voix, leurs rôles, leur capital économique et leur autonomie de décision.
4. Le DPC peut menacer l'amélioration de l'équité pour les femmes si les coûts d'opportunité du volontariat compromettent l'autonomisation économique.

# EXEMPLE D'ÉQUITÉ POUR LES FEMMES

## OÙ

Les lois et les politiques exigent une inclusion équitable

Développement des capacités en matière de lois, de politiques

Développement des capacités des femmes : compétences pour la participation à des activités de groupes

Renforcement des capacités des hommes et des garçons : équité entre les sexes

Activités adaptées pour une participation équitable

Une facilitation habile pour remettre en question les inégalités de pouvoir.

## THÉORIE DU PROGRAMME

*Les femmes développent leur confiance en elles et leur voix, et les voix des femmes sont incluses dans la prise de décision.*

*Les femmes développent un plus large éventail de rôles, à la maison et dans la communauté, y compris une capacité accrue à gagner et à contrôler les revenus.*

## SAUF LORSQUE

*L'équité entre les sexes perçue comme une « norme imposée »*

*Quotas de genre introduits sans autres conditions favorables (voir colonne de gauche)*

*Les normes culturelles interdisent aux femmes de s'exprimer devant les hommes.*

*Peur de la violence sexiste pour avoir contesté les normes.*

*Les femmes marginalisées ne sont pas incluses*

*La prise de décision conjointe accroît le contrôle des hommes sur les ressources traditionnelles des femmes.*

## PRINCIPAL RÉSULTAT n.7

Le DPC peut augmenter la résilience en développant les capacités, le capital social et la cohésion sociale, et en développant un « état d'esprit d'autonomie »

# EXEMPLE D'AUTOSUFFISANCE

## OÙ

*Approche basée sur les forces*

*Structures de groupes inclusifs/  
représentatifs*

*Définition participative de la vision et  
des objectifs, prise de décision  
collective*

*Coopération et solidarité existantes*

*Un leadership local, transparent et  
responsable*

*Développement des capacités*

*Ressources mobilisées*

## THÉORIE DU PROGRAMME

**Autosuffisance** - le changement d'état d'esprit, l'action collective menée par la communauté et les objectifs communs augmentent l'efficacité collective, la passion pour le changement et l'apprentissage continu, ce qui conduit à l'autosuffisance.

*Les dirigeants locaux catalysent la participation de la communauté*

*Sentiment d'appartenance, motivation*

## SAUF LORSQUE

*Non-participants aux processus de l'atelier*

*Participation inéquitable aux ateliers*

*Pression sociale ou application de la loi*

*Prise d'élite*

*Corruption*

*Échec de la mise en œuvre, manque de succès*

# EXEMPLE COHÉSION SOCIALE

## OÙ

*Espaces pour l'action collaborative*

*Résolution des tensions/conflits*

## THÉORIE DU PROGRAMME

***Cohésion sociale*** - la collaboration autour d'une cause commune et/ou les espaces d'interaction positive entre les groupes conduisent à une augmentation du capital social d'attachement, de rapprochement et de liaison.

*L'augmentation du capital social et de la cohésion sociale accroît l'accès aux ressources et au soutien, ce qui augmente la résilience.*

## SAUF LORSQUE

*Pression ou application sociale - crainte de représailles en cas de non-conformité*

*Ciblage de groupes spécifiques, exclusion d'autres groupes -> augmentation des tensions/conflits.*

*Inaccessibilité en raison de la distance, de la pauvreté*

## PRINCIPAL RÉSULTAT n.8

- Les approches multisectorielles peuvent contribuer aux résultats en matière de sécurité alimentaire
- Les programmes qui ont démontré des résultats en matière de sécurité alimentaire ont tous démontré des résultats en matière d'équité et de résilience intermédiaire. **Et tous ces programmes ont utilisé des approches multisectorielles.**

# EXEMPLE ÉQUITÉ, RÉSILIENCE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

## OÙ

*Développement des capacités en agriculture*

*Action collective (silos, banques alimentaires, fermes communautaires)*

*Développement des capacités des composantes sociales pour l'action collective*

*Formation à la résolution des conflits pour les chefs traditionnels/les chefs religieux*

## THÉORIE DU PROGRAMME

*Des connaissances et des compétences accrues en matière d'agriculture, ainsi que des compétences sociales et de résolution de conflits pour résoudre les conflits liés à la terre, contribuent à la productivité agricole.*

*Les actions collectives permettent l'accès à la nourriture en période de soudure.*

## SAUF LORSQUE

*Aucune aide directe n'est fournie pour faire face aux pénuries alimentaires, ce qui réduit la motivation à participer.*

*Les modèles de formation des formateurs signifient que les formateurs locaux ne disposent pas de l'éventail de compétences techniques nécessaires pour résoudre les problèmes de productivité agricole.*

# EXEMPLE ÉQUITÉ, RÉSILIENCE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

## OÙ

*Des niveaux plus élevés de capital d'attachement*

*Actifs et structures collectives établis (par exemple, groupes d'épargne)*

## THÉORIE DU PROGRAMME

*Des niveaux plus élevés d'accès aux ressources, notamment à la nourriture, au logement et aux biens de production, contribuent à la résilience.*

*L'action collective permet l'accès aux ressources, l'apprentissage par les pairs et le soutien personnel, créant ainsi la confiance et la capacité de se remettre des chocs.*

## SAUF LORSQUE

# EXEMPLE ÉQUITÉ, RÉSILIENCE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

## OÙ

*Développement des capacités des mères en matière de santé, de nutrition, de compétences de vie, d'épargne et d'activités génératrices de revenus.*

## THÉORIE DU PROGRAMME

*L'augmentation des connaissances et des compétences, combinée à l'amélioration de la capacité économique, contribue à l'amélioration de la nutrition familiale.*

## SAUF LORSQUE

*Le fait de compter sur les femmes en tant que bénévoles pour mettre en œuvre les programmes démotive les chefs de groupe et réduit les possibilités d'autres activités génératrices de revenus, ce qui nuit à l'autonomisation économique des femmes.*

# EXEMPLE ÉQUITÉ, RÉSILIENCE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

## OÙ

*Renforcement des capacités des femmes dans le domaine de l'agriculture et accès aux ressources (par exemple, prêts).*

## THÉORIE DU PROGRAMME

*L'accroissement des connaissances et des compétences, combiné à l'accès aux ressources, améliore la productivité agricole des femmes, ce qui contribue à la nutrition.*

## SAUF LORSQUE

*Ménages les plus pauvres (augmentation la plus faible de la productivité agricole)*

*L'analphabétisme nuit à la participation et/ou à l'apprentissage*

# PRINCIPAL RÉSULTAT n.9

Les structures  
formalisées  
soutiennent le DPC

1. Les structures formalisées peuvent garantir des processus de consultation avec la communauté au sens large, ainsi que la transparence et la responsabilité.
2. Les groupes formalisés sont perçus de manière plus positive par les détenteurs de l'autorité, et peuvent accroître leur engagement.
3. Le faible niveau d'alphabétisation et le taux élevé de rotation des bénévoles compromettent la participation aux structures formalisées et pourraient exclure les personnes les plus marginalisées.

# EXEMPLES DE STRUCTURES FORMALISÉES

## OÙ

*Membres du groupe élus par les communautés*

*Procédures de gouvernance formalisées*

*Développement des capacités en matière de gouvernance, de lois et de politiques pertinentes.*

*Clarté des rôles et des procédures*

*Conseils et soutien en temps utile*

*Accès à des ressources permanentes, notamment en matière de financement et de développement des capacités*

## THÉORIE DU PROGRAMME

*Les structures formalisées permettent la gouvernance du développement mené par la communauté, les processus de consultation avec la communauté élargie, l'engagement "officiel" avec et/ou le plaidoyer auprès du gouvernement local et des organismes externes, ainsi que la transparence et la responsabilité envers la communauté élargie. Les groupes formalisés sont plus susceptibles d'être considérés positivement par les détenteurs de l'autorité.*

## SAUF LORSQUE

*Faible alphabétisation/faible niveau d'éducation - faible engagement envers l'administration*

*Taux élevé de rotation des bénévoles*

1

## Repenser les évaluations

2

Repenser la façon dont les appels d'offres sont lancés et la façon dont nous y répondons (c.-à-d. termes clairement définis, théorie du changement exposée, rôles spécifiés et processus de sélection pour les facilitateurs et les dirigeants communautaires, analyse du contexte politique et social).

3

Planifier et financer la formalisation des structures du DPC (s'assurer qu'elles ne sont pas imposées mais créées par la communauté).

4

Travailler avec les autorités locales : aligner les objectifs, les inclure dans la formation et créer des forums pour qu'elles puissent interagir avec les membres de la communauté.

5

Redéfinir les programmes pour s'assurer qu'ils n'imposent pas de charges inégales aux femmes et aux groupes marginalisés dans la programmation du DPC.

6

Assurer une charge de travail, une rémunération, une formation et un soutien continu appropriés pour les facilitateurs.

# MERCI!

Pour en savoir plus et participer à notre recherche collaborative:



Photo credit: Jon Warren, World Vision



SITE DE WEB

<https://mclld.org>



EMAIL

[gunjan.veda@thp.org](mailto:gunjan.veda@thp.org)



CONSEILS &  
DOCUMENTS

<https://mclld.org/resea>

# TRADUIRE LES RÉSULTATS EN ACTION



***Susan Wong***

*Responsable mondial, Développement piloté par la communauté, Banque mondiale*

# UN APPEL À L'ACTION



**Tim Prewitt**

*PDG et président,  
The Hunger Project*



**Zipporah Wambua**

*Directrice, Participation publique  
et engagement des citoyens,  
Makueni County, Kenya*



**Carrie-Hessler Radelet**

*Présidente, Communautés  
mondiales*

*the  
Hunger  
Project.*

# CLÔTURE ET VOTE DE REMERCIEMENTS



***Brian Hunter***

*Vice-président associé, Département de la  
faim et des moyens de subsistance, Save  
the Children*

# PAUSE DE 5 MINUTES

Veillez revenir pour la session d'approfondissement des résultats de la recherche à 9h20 ET.