

Cours de Leadership en Agriculture biologique écologique

Manuel pour la conception de cours





Cours de Leadership en Agriculture biologique écologique

- Manuel pour la conception de cours -

Sommaire

Ressources Photographiques	02
Sommaire.....	04
Impression	06
Remerciements.....	07
Liste des acronymes et abréviations	08
Avant-propos.....	09
A. Introduction.....	10
A propos de ce manuel	10
Reconnaître la diversité des perspectives.....	10
L'objectif de l'EOALC	11
Développement des compétences et objectifs d'apprentissage pour les participants individuels.....	11
Objectifs du programme liés au groupe de participants	11
L'agriculture biologique écologique, dans le contexte de ce manuel	11
Le leadership - dans le contexte de l'EOALC	12
Pilotage de l'EOALC en 2021.....	12
B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours	14
Qu'est-ce qui en fait un EOALC ?	14
Quel type d'EOALC : évaluation des besoins, objectif et groupe cible.....	16
Composition du groupe.....	17
Approche méthodologique	17
Recommandations générales	17
Le développement du leadership dans le contexte de l'éducation des adultes.....	18
Comment intégrer la diversité et le genre dans l'EOALC ?	18
Du curriculum à la conception du programme	21
Comment les modules du programme d'études sont liés aux sessions du programme.....	21
(Concevoir les) étapes d'un programme.....	21
Éléments spéciaux du cours.....	26
C. Le curriculum de l'EOALC et les options méthodologiques	32
Comment utiliser le programme	32
Module 1 Introduction générale au cours.....	34
1.1. Introduction au cours.....	34
1.2. Cadrage de l'approche et accord du groupe	36
1.3. Accroche sur le Leadership, dans le contexte de l'Origine, les Leaders et les Pionniers de l'Agriculture Biologique Écologique.....	37
Module 2 Origine, principes et approches de l'ABE.....	39
2.1. POURQUOI Changer ?.....	39
2.2. Principes, définition(s) de l'ABE	40
2.3. Systèmes de production en agriculture biologique écologique (contexte et pratiques clés)	43
2.4. Systèmes de production de l'agriculture biologique écologique, suite (contexte plus large)	45
2.5. Données et statistiques pour l'agriculture biologique écologique	46
Module 3 Chaîne de valeur, commerce et consommation	48
3.1. Vue d'ensemble des systèmes alimentaires biologiques et écologiques	48
3.2. La chaîne de valeur actuelle : Opportunités et défis	52
3.3. Les systèmes de garantie.....	54

Sommaire

Module 4 Plaidoyer et politique	56
4.1. Plaidoyer et lobbying : stratégie et outils	56
4.2. Le plaidoyer mondial.....	59
4.3. Principaux sujets de plaidoyer pour l'agriculture biologique écologique.....	61
4.4. Semences, techniques de sélection, droits de propagation et politiques régissant le brevetage, les OGM et les approches connexes	63
4.5. Plaidoyer au niveau continental, régional, national et local	65
4.6. Politiques	67
Module 5 Structures de soutien au développement de l'ABE	68
5.1. Réseaux et mouvements écologiques biologiques mondiaux, continentaux, régionaux et locaux	68
5.2. Construire des secteurs et des mouvements biologiques écologiques nationaux.....	71
5.3. Gestion et diffusion des connaissances	73
Module 6 Communication	75
6.1. Principes généraux de communication (externe)	76
6.2. La communication de crise.....	77
6.3. Public/Media Relations and Messaging.....	78
6.4. Technologies de l'information et de la communication	80
Module 7 Leadership et gestion dans les organisations et les réseaux	82
7.1. Systèmes et réseaux organisationnels	82
7.2. Le leadership dans l'ABE, y compris le genre, les femmes et les jeunes.....	84
7.3. La gestion du changement.....	88
7.4. Le leadership dans un monde VICA, la complexité et les organisations apprenantes.....	90
7.5. Le leadership d'équipe	92
Module 8 Thèmes transversaux sur le leadership	95
8.1. Genre et agriculture biologique écologique.....	95
8.2. Clarifier les rôles, les tâches et les responsabilités.....	97
8.3. Motivation, objectifs et performance	99
8.4. Innovation, culture d'apprentissage et techniques de créativité	100
8.5. Développement du projet	102
8.6. Coaching virtuel par les pairs.....	104
Module 9 Le leadership personnel	106
9.1. Leadership personnel	106
9.2. Autogestion.....	108
9.3. Communication interpersonnelle et diversité interculturelle.....	110
9.4. Bilan de l'apprentissage et feuille de route	112
Annexe	114
Aperçu de la mise en œuvre du projet pilote - Sessions avec les références des modules.....	114
Projet de transfert - Coaching sur la communication relative au processus	116
Communication 1	116
Communication 2	117
Communication 3	117
Communication 4	118
Mon EOALC - Concept d'un Programme de Leadership pour l'Agriculture Biologique Écologique	119
Coaching virtuel par les pairs / Clinique de Cas.....	120

Impression

Auteurs Tina Meckel, Alexandra Joseph, avec les contributions de John Espenido, Gabor Figezky, Joanita Akello et Barbara Zilly.

Conception Alexandra Tasoula

Traduction Sasha Mentz

Contact academy@ifoam.bio

Publication Mars 2022, IFOAM - Organics International

Remerciements

Un groupe de 25 participants a rejoint le Cours de leadership en agriculture écologique et biologique (EOALC) en 2021 en provenance de 20 pays différents, chacun contribuant par sa personnalité, sa motivation intrinsèque et sa riche expertise à un échange profond et productif. Nous sommes reconnaissants pour la bonne et fructueuse coopération que nous avons eue avec nos organisations partenaires, notamment Biovision Africa Trust, la Fédération pour l'Agriculture biologique (FENAB), le Sustainability Institute, Seekem Freunde Deutschland, l'Initiative Agriculture Écologique et Biologique (ABE), GADD et CIPCRE, dans le processus de mise en œuvre de ce cours sous un format hybride. Les cinq facilitateurs régionaux : Francis Nasanga, Hervé Bouagnimbeck, Amadou Ndiaye, Khaled Sassi et Stefanie Swanepoel ont fait un excellent travail en accompagnant et en guidant les participants dans chaque région.

Nous tenons à souligner le travail de nos anciens collègues : Konrad Hauptfleisch, qui a dirigé le processus de développement participatif du curriculum, et Ashish Gupta qui a partagé son expérience pendant l'étape de mise en œuvre de l'EOALC.

Tina Meckel a rejoint l'équipe en tant que consultante et animatrice du programme. De nombreux membres du personnel d'IFOAM, tels que Barbara Zilly, Gabor Figezcky, Niamh Holland, Joanita Akello, Francia Berger, John Espenido et d'autres ont contribué à la mise en œuvre de l'EOALC et à la rédaction de ce manuel. Et merci aux nombreux intervenants en provenance du monde entier pour leurs contributions au programme !

Le programme EOALC, dont ce manuel fait partie, a été mis en œuvre au nom du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et de l'Agence allemande pour la coopération internationale (GIZ), que nous tenons à remercier pour avoir rendu cette publication possible.

Liste des acronymes et abréviations

AB	Agriculture biologique
ABE	Agriculture biologique écologique (EOA en anglais)
AE	Agroécologie
BMZ	Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement
CCAB	Centre de connaissances sur l'agriculture biologique
EOALC	Cours de leadership en agriculture biologique écologique
EOALP	Programme EOALC comprenant l'EOALC et la Formation des formateurs (FDF)
FDF	Formation des formateurs
FENAB	Fédération pour l'Agriculture biologique
GCP	Gestion du cycle de projet
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Société allemande pour la coopération internationale)
I-ABE	Initiative pour l'agriculture biologique écologique en Afrique
MNAB	Mouvement national pour l'agriculture biologique
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisations non gouvernementales
SGP	Système de garantie participatif
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UA	Union Africaine
VICA	Volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté

Note sur le choix des terminologies : le concept d'Agriculture biologique écologique (ABE) (EOA en anglais) est très usité dans le monde francophone et son utilisation dans le contexte de ce manuel nous est parue incontournable. En revanche, parce que le Cours de leadership en agriculture biologique écologique est connu sous son acronyme anglais (EOALC) et constitue une forme de marque, nous avons opté d'utiliser l'acronyme anglais pour y faire référence, à l'instar de le traduire.

Avant-propos

Il est urgent de trouver des solutions durables à la pauvreté, à l'insécurité alimentaire, à l'érosion des sols, au déclin de la biodiversité et au changement climatique. La manière dont nos systèmes alimentaires sont organisés détermine s'ils exacerbent ces défis ou s'ils contribuent à les résoudre. Les solutions biologiques et agroécologiques, un ensemble de techniques agricoles intelligentes et innovantes, des chaînes alimentaires durables et équitables fondées sur des principes forts qui appuient les petits exploitants et autonomisent les économies rurales, sont adoptées au niveau mondial par de nombreuses entités gouvernementales, sont mises en œuvre par des millions d'agriculteurs et d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement et sont soutenues par des consommateurs dont le nombre croît à vive allure.

En Afrique, le potentiel de l'agriculture biologique écologique (ABE) est de plus en plus reconnu et des efforts sont déployés pour l'intégrer dans les politiques, dans les systèmes nationaux d'appuis techniques, la commercialisation, le développement de la chaîne de valeur et la recherche. Pour sensibiliser les gens aux avantages multiples et à long terme qu'offrent les systèmes alimentaires biologiques agroécologiques à tous les niveaux de la société, il faut du leadership. Il faut du leadership qui inspire et renforce la confiance en autrui et qui soit porteuse de connaissances et de conseils. Associé à une compréhension profonde du fonctionnement des systèmes alimentaires durables et à la capacité d'interagir avec des personnes dans des contextes variés et avec des points de vue différents, ce type de leadership a le fort potentiel d'être le germe d'un changement.

L'élaboration du cours de leadership en agriculture biologique écologique (EOALC de son acronyme anglais) résulte d'une série de discussions qui se sont tenues entre le réseau africain des parties prenantes de l'agriculture biologique écologique (ABE), le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ), la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) et IFOAM - Organics International. Ces partenaires ont conclu en 2019 à la nécessité de développer davantage les capacités des principales parties prenantes de l'agriculture biologique écologique, en mettant l'accent sur le plaidoyer et le dialogue politique ainsi que sur la mise en réseau pour exercer une plus grande influence. De là, l'idée de l'EOALC a émergé et a finalement été pilotée en tant que format de formation innovant en 2021 par IFOAM - Organics International, en coopération avec les parties prenantes clés du réseau africain de l'ABE, et avec le soutien financier de la coopération internationale allemande. Au cours d'une formation des formateurs (FDF), dix des participants ont été formés pour devenir des multiplicateurs de variations de l'EOALC à l'avenir. Le programme EOALC a donné naissance à un réseau panafricain de véritables leaders qui porteront le germe du changement dans leurs propres régions et contextes de travail.

Nous espérons que ce manuel inspirera les leaders du changement à créer des espaces de renforcement des capacités où d'autres pourront se connecter, apprendre et se soutenir mutuellement pour renforcer le mouvement de l'agriculture biologique écologique et contribuer ainsi aux Objectifs de développement durable (ODD).



Louise Luttkholt
Directrice exécutive
IFOAM - Organics International

A. Introduction

A propos de ce manuel

Ce manuel est destiné à ceux qui souhaitent concevoir ou animer un cours ou un atelier basé sur le cours de leadership en agriculture biologique écologique (EOALC).

L'EOALC et le manuel couvrent un large éventail de sujets dans le domaine du leadership et de l'agriculture biologique écologique. L'intention est d'informer et d'inspirer les leaders du changement en leur fournissant un large horizon et une base à partir de laquelle ils peuvent développer davantage les éléments qui les inspirent en fonction de leur contexte spécifique, en faisant pousser les semences qui sont tombées sur leur terre fertile.

On présume que les facilitateurs et les formateurs possèdent au moins des compétences de base en matière de facilitation et de formation, acquises à travers leur propre expérience ainsi qu'à travers d'autres formations (formation de formateurs). À partir de cette base, le manuel peut servir de menu dans lequel puiser et apporter des ingrédients à « mijoter » d'une nouvelle manière.

Comment utiliser ce manuel

Ce manuel est rédigé de manière à permettre aux lecteurs d'accéder rapidement aux sections qui les intéressent. Le sommaire est lié aux différents chapitres et un lien en bas de chaque page permet de revenir au sommaire.

Dans les sections du curriculum, les animateurs et les formateurs peuvent trouver le développement des compétences et les objectifs d'apprentissage, le contenu et les options en matière de méthodes à adopter. Chaque module du programme est accompagné de présentations accessibles sur demande. Comme indiqué plus en détail dans la section consacrée au curriculum, un module est une entité thématique. Parfois, un module équivaut à une session d'atelier ; d'autres fois, certains aspects d'un module sont couverts sur différentes sessions ou combinés avec d'autres modules dans un même exercice. L'aperçu en annexe montre la manière dont l'EOALC a été conçu au cours du projet pilote.

10

Matériel disponible pour la conception de votre cours :

- Description des modules du programme d'études (chapitre III)
 - » Développement des compétences et objectifs d'apprentissage
 - » Grandes lignes du contenu du manuel
 - » Méthodes - idées & inspirations
 - » Référence à des ressources utiles
- Aperçu de la session de l'EOALC pilote (Annexe)
- Présentations du projet pilote EOALC (sur demande)
- Modèles (par ex. sur le projet de transfert) (Annexe)

Reconnaître la diversité des perspectives

Il est important d'être conscient du fait que les concepts et les approches partagés dans ce manuel émanent de manières spécifiques de voir le monde, qui sont toujours influencées par une culture donnée et ne peuvent prétendre à être objectives. Les participants au projet pilote ont apporté une perspective africaine, un formateur une perspective indienne et les intervenants ont apporté des réflexions provenant de différentes parties géographiques du monde. La diversité des groupes et affinités culturels, entre les sexes, ainsi que différents types d'antécédents au sein des sociétés et des écoles de pensée ont aussi une influence sur nous. Dans toute cette diversité, il faut toutefois être conscient du fait qu'une grande partie des concepts proviennent du Nord, où sont basés l'agence donatrice, l'organisation de mise en œuvre et l'un des formateurs. Parce que ce programme de leadership ne cible pas seulement le niveau individuel mais qu'il vise à renforcer la capacité à défendre l'ABE en Afrique, il est important de comprendre le contexte postcolonial dans lequel un tel programme s'inscrit.

L'objectif de l'EOALC

L'objectif de l'EOALC est de contribuer à la capacité des acteurs du mouvement de l'ABE à assumer un leadership et à soutenir le développement d'une agriculture biologique et de systèmes alimentaires véritablement durables en se concentrant sur les capacités de plaider, de dialogue politique et de mise en réseau afin de pouvoir exercer une forte influence.

Cet objectif est étroitement lié aux objectifs de développement durable (ODD) et contribue à la réalisation de l'Agenda 2030 pour le développement durable et de l'ensemble intégré des ODD, avec une référence spécifique aux ODD 2, 3, 12, 13 et 15 en ce qui concerne les pratiques agroécologiques et d'agriculture biologique, et aux ODD 1, 5 et 8 en termes de développement sociétal et économique général.

L'hypothèse d'impact sous-tendant ce projet est que des plateformes multipartites bien coordonnées, dotées des connaissances et des compétences appropriées pour gérer leurs institutions respectives, entrer dans le dialogue politique et générer une prise de conscience et aboutissant à une action politique, sont des éléments cruciaux pour changer les systèmes agricoles et alimentaires vers une véritable durabilité.

Le développement d'un noyau de leadership compétent permet de créer une plateforme solide pour développer et accélérer le changement. Et avec un leadership compétent, le développement et la croissance de l'ABE à la base peuvent être réellement rendus durables.

Développement des compétences et objectifs d'apprentissage pour les participants individuels

L'objectif est de renforcer les compétences en matière d'ABE et de leadership, afin de prendre des décisions éclairées, de diriger des équipes d'experts et de défendre l'ABE lors des interactions avec les décideurs, les médias et les multiplicateurs, comme suit :

- a. Une compréhension approfondie et une capacité à s'exprimer sur des sujets liés à l'ABE.
- b. Un professionnalisme en matière de plaider, de gestion du changement et de communication
- c. Un renforcement des compétences transversales en matière de leadership et de méthodologie
- d. Un leadership personnel pour développer une feuille de route personnelle pour le changement.

Objectifs du programme liés au groupe de participants

L'un des aspects déterminants d'un EOALC est qu'il s'agit plus que d'une formation d'individus dans un cadre « expérimental », il s'agit d'une mesure de renforcement des capacités en soi. Les objectifs au niveau de l'intervention et du groupe sont tels que suivent :

- a. L'élaboration de plans de projets de transfert qui ont le potentiel d'être mis en œuvre au-delà du cadre du cours
- b. L'établissement de relations de confiance entre les participants
- c. L'acquisition d'un aperçu des perspectives des différentes parties prenantes (qui peuvent être sectorielles, soit émanant du niveau gouvernemental, d'entreprises, de la société civile, d'universités, etc. ou éventuellement en provenance de différentes régions ou cultures) et de leurs contextes.
- d. Développer un réseau pour des interactions futures, comme par exemple (pas comme résultat direct du programme mais comme résultat potentiel) :
 - l'échange de connaissances
 - des activités conjointes après le cours
 - le réseau des participants figure sur la carte des parties prenantes, par exemple en s'engageant auprès des intervenants et par le biais des projets de transfert.
- e. Des plans développés de projets de transfert qui ont le potentiel d'être mis en œuvre au-delà de la portée du cours.

L'agriculture biologique écologique, dans le contexte de ce manuel

L'ABE est l'approche et la terminologie reconnues par le réseau africain, basées sur la production biologique et les pratiques agroécologiques. C'est également le terme utilisé au niveau de l'Union africaine. Elle représente l'approche combinée et harmonisée issue d'un dialogue constructif dans le secteur de l'agriculture durable en Afrique. Ce sera le terme utilisé tout au long de ce document. Les documents de référence et les présentations existants

A. Introduction

peuvent faire référence à l'agriculture biologique et/ou à l'agroécologie, mais dans un souci de cohérence et d'unité d'objectif au sein du réseau, nous considérerons que ces termes sont équivalents sous l'égide de l'ABE.

Ainsi, nous encourageons activement l'agriculture biologique écologique et les systèmes alimentaires à être considérés comme une approche intégrée ; il ne s'agit pas d'une pratique alternative à d'autres pratiques, mais plutôt d'une approche de l'agriculture et des systèmes alimentaires, qui s'inspire de l'agriculteur dans son propre contexte, son climat et sa situation sociopolitique, en travaillant dans le cadre de contraintes et d'opportunités localisées, en développant une approche de l'alimentation et de l'agriculture qui reconnaît l'environnement comme une partie prenante et développe des solutions uniques à leur situation et à leur écosystème uniques. Si les marchés, la certification, les labels et les prix avantageux jouent un rôle dans le système alimentaire, le travail d'un leader au sein du système alimentaire africain et mondial doit prendre en compte et apprécier le contexte plus large dans lequel nous opérons. Il est essentiel d'adopter cette approche globale tout au long du programme.

Le leadership - dans le contexte de l'EOALC

Le leadership est un terme très large qui renvoie à de nombreuses dimensions différentes, allant de l'individu au groupe ; on parle de leadership au sein d'une organisation, d'un réseau, de la société et en matière de politique, le leadership pouvant être formel autant qu'informel.

L'EOALC se concentre principalement sur le leadership informel et concerne la coopération avec diverses parties prenantes ; dans ce contexte le leadership personnel et le leadership interpersonnel sont essentiels. Le leadership organisationnel et le leadership d'équipe peuvent être choisis comme ajouts dans des variantes de l'EOALC, mais ne sont pas considérés comme une priorité à la lumière des objectifs du programme.

Dans l'EOALC, l'ABE et le leadership sont entrelacés et combinés pour répondre à la question primordiale suivante :

Quel type de leadership est requis ici, de ma part, de mon réseau, de la société, pour faire progresser l'ABE (dans ma sphère d'influence) (dans la région) ?

Les thèmes de l'ABE sont abordés sous l'angle du leadership et le leadership est en même temps exploré dans sa pleine capacité à être appliqué au bénéfice de tous et de la planète.

Pilotage de l'EOALC en 2021

12

Le périple de l'EOALC a commencé en 2019, lorsque les principales parties prenantes de l'Initiative ABE - Afrique, IFOAM - Organics International et les représentants de la coopération internationale allemande (BMZ et GIZ) se sont réunis pour développer des activités visant à renforcer le mouvement de l'ABE en Afrique. Les compétences en matière de leadership ont été identifiées comme essentielles, à savoir les capacités à défendre l'ABE, à participer au dialogue politique et à s'engager dans des réseaux.

IFOAM - Organics International a été chargé de diriger le développement participatif et la mise en œuvre pilote d'un tel programme, en étroite collaboration avec les organisations partenaires régionales. Le programme a été conçu comme un cours s'étalant sur plusieurs mois, et comprenant deux ateliers intensifs d'une semaine, plusieurs webinaires et du temps d'auto-apprentissage pour travailler en équipes régionales sur des "projets de transfert" (voir graphique ci-dessous).



Illustration : Structure et éléments du cours de l'EOALP

A. Introduction

En raison de la pandémie de Covid-19, le programme a été offert sous un format hybride : lors du premier atelier, les participants de chaque région se sont réunis dans un lieu de formation central et se sont connectés virtuellement avec les autres groupes régionaux, les formateurs et les intervenants invités. L'étape de lancement, l'étape intermédiaire et l'atelier final ont tous eu lieu virtuellement, les participants se connectant individuellement.

Afin de permettre la collaboration entre les participants des pays anglophones et francophones, le programme a été offert en anglais et en français, et tous les documents ont été traduits et une interprétation simultanée a été assurée.

Les organisations partenaires régionales ont organisé la logistique et fourni des animateurs pour guider les groupes, notamment pendant le travail de groupe hors ligne et l'excursion ; ils ont également fait office de « pont culturel » entre une équipe de formateurs européens et asiatiques et les participants africains.

En plus des formateurs basés en Allemagne, les contributions de nombreuses personnes ressources externes, d'experts en ABE et en leadership de toute l'Afrique, d'autres pays et d'organisations internationales, ont permis des échanges et des connexions inspirants pour tout un chacun.

Une évaluation de la perception de l'impact du programme sur les participants a été réalisée à partir des résultats d'enquêtes menées pendant le programme ainsi que d'ateliers avec les participants six mois après le programme. Les principaux résultats sont que de nombreux participants :

- ont apprécié le mélange et la combinaison des sujets et des méthodologies de l'EOALC.
- ont eu accès à un à un nouvel état d'esprit, à des connaissances, à des sources de connaissances qu'ils n'avaient pas rencontrées auparavant, comme par exemple les systèmes de garantie participatifs.
- ont ressenti un impact personnel profond sur eux-mêmes, soulignant une confiance accrue, un engagement et une attention particulière portée à l'écoute d'autrui.
- ont réalisé comment le plaidoyer peut jouer un rôle central dans la défense de l'ABE
- ont ressenti un engagement fort envers le leadership de l'ABE
- ont eu le sentiment de faire partie d'un réseau africain de confiance auquel ils peuvent faire appel pour des échanges et ont déjà commencé à collaborer pour des activités spécifiques.
- l'accès à Internet a été difficile, voire très difficile pour certains participants, et il a été suggéré de se réunir en personne chaque fois que cela était possible.
- les visites sur le terrain ont été perçues comme très inspirantes, tant sur le plan pratique que sur celui du leadership, pour les activités que les participants ont mises en œuvre après le cours.

Le pilotage de l'EOALC en 2021 s'est déroulé dans des conditions particulières qui ont montré une fois de plus l'importance de rester flexible. C'est également le message clé que nous souhaitons partager avec le lecteur : avec ce manuel, nous partageons les idées essentielles que nous considérons comme cruciales pour ce type de cours de leadership dans le contexte de l'ABE. C'est maintenant à vous de vous saisir de ces semences et de les faire croître dans votre propre contexte. Nous sommes impatients de découvrir la diversité des plantes qui en sortiront !

B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours

Ce chapitre donne des conseils généraux pour le développement d'un EOALC et traite de sujets allant au-delà de ceux abordés dans le programme d'études lui-même.

Conformément à l'approche globale du manuel, il n'expose pas tous les détails à prendre en compte lors de la conception d'un programme, mais souligne plutôt les aspects qui sont particulièrement pertinents pour un EOALC.

Qu'est-ce qui en fait un EOALC ?

L'essence de l'EOALC réside dans son nom : il diffère des autres offres de formation dans le domaine de l'agriculture écologique ou du développement du leadership, c'est précisément l'imbrication des deux qui en fait plus que la somme des composants individuels.

Le leadership n'est pas considéré comme une dimension isolée du comportement humain à explorer en théorie dans un « laboratoire de formation ». Il est plutôt intégré dans le contexte de la promotion de l'agriculture biologique écologique : quel type de leadership est nécessaire pour cela ? Dans le domaine de la politique, de l'engagement avec les parties prenantes, dans le « mouvement » et ses institutions ? Et à un niveau personnel et même, d'une certaine manière, philosophique, en examinant les valeurs fondamentales.

En ce qui concerne l'agriculture biologique écologique, un EOALC fait le saut entre le sujet et son rôle actuel dans la société, les institutions et l'engagement des autres. L'agriculture est menée par des personnes pour des personnes et joue un rôle influent dans la plupart des sociétés, bien au-delà de l'activité agricole elle-même. Pour aborder cette question de manière holistique, l'EOALC agit sur tous ces niveaux et les relie.

« Le mélange (de méthodes et de contenu) qui a été préparé pour nous dans le programme EOALC était vraiment excellent, parce qu'il y avait une sorte d'énergie vivifiante (...) Avoir le temps de réfléchir sur nos compétences personnelles, sur le thème du leadership, sur beaucoup de choses qui sont humaines d'une part et intellectuelles et vraiment instructives d'autre part. Je pense que c'était en fait le bon mélange. » (Johanna Riahi, participante EOALC)

L'objectif d'un EOALC n'est pas seulement d'aborder des sujets d'actualité, mais d'être considéré comme une intervention de plaidoyer en soi : de véritables « leaders du changement » issus de diverses institutions se réunissent, apprennent à connaître les perspectives des autres, apprennent les uns des autres et créent des liens de confiance qui perdurent au-delà du cours.

En tant que tel, un EOALC devrait essayer d'intégrer autant d'activités « réelles » que possible. Par exemple : développer un plan de plaidoyer pour la région, contacter les parties prenantes pour qu'elles s'engagent, communiquer sur les médias sociaux, proposer un webinaire, participer ensemble à une conférence, mettre en place un groupe de travail pour réactiver le mouvement régional, mettre en place un réseau d'experts, développer une véritable proposition de financement.

Alors, qu'est-ce qui en fait un EOALC, même dans un format réduit ? Les auteurs de ce manuel proposent d'inclure au moins les aspects clés figurant dans le tableau qui suit. Le programme d'études propose de nombreuses autres options de modules et de méthodes à inclure. La liste ci-dessous présente les aspects clés en plus de tout autre centre d'intérêt choisi. Ainsi, vous pouvez choisir de vous concentrer sur les femmes dans l'agriculture, sur la création d'un mouvement, sur les systèmes de garantie participatifs, sur le développement de politiques, sur la communication avec les médias sociaux ou sur la collecte de fonds, etc. Cependant, si vous incluez les points ci-dessous, en vous assurant que le cours est doté d'une base sur l'agroécologie et l'agriculture biologique, ainsi que d'une approche de leadership, cela peut être considéré comme une variante d'un EOALC.

B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours

Aspects clés	
Agriculture biologique écologique	<p>Comprendre les aspects et les concepts clés de l'AE et de l'AB</p> <p>Savoir où en apprendre davantage (institutions clés et offres d'apprentissage)</p>
Plaidoyer & Communication	<p>Cartographie des parties prenantes, y compris leurs besoins</p> <p>Constat que chaque partie prenante a besoin de sa propre approche (et pas seulement de « plus d'informations »).</p>
Leadership	<p>S'éloigner de la « théorie du grand homme » pour privilégier le leadership en tant que responsabilité collective pour le bien commun.</p> <p>L'écoute, la réflexion introspective et l'apprentissage adaptatif en tant que méta-compétences d'un monde marqué par la Volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VICA).</p>
Leadership personnel	<p>Inclure des exercices de réflexion introspective, par exemple en guise de vérification ou de stimulation.</p> <p>Faire appel à un « but supérieur », une intention personnelle, et lui donner de l'espace.</p>
Aspects transversaux	<p>L'intégration de la dimension de genre par les formateurs (même si elle n'est pas traitée comme un sujet en soi).</p> <p>Pensée systémique et complexité (par opposition à la simple linéarité cause-effet).</p> <p>Prise de conscience de notre propre subjectivité et de nos préjugés.</p>
Encadrement	<p>Renforcement des compétences de leadership en tant que groupe (par opposition à l'enseignement individuel dans le cadre d'une formation).</p> <p>Exploration et partage : Les participants sont des « experts » à leur manière ; la diversité est un enrichissement.</p>
Groupe – Dimension Sociale	<p>Les participants apprennent à se connaître personnellement et professionnellement.</p> <p>Attrait pour un groupe de leaders du changement (et pas seulement en tant qu'individus)</p>
Méthodes	<p>Variation reflétant les différents niveaux abordés par un EOALC : En plus des apports et réflexions en groupe classiques, ajoutez des méthodologies expérientielles et créatives, telles que le brainstorming, les jeux de rôle, le dessin, le journal de réflexion introspective, l'excursion sensorielle, etc.</p>
Transfert au post-cours	<p>Soutenir le transfert pendant le cours, par exemple pour réfléchir aux prochaines étapes et à la manière de les mettre en œuvre.</p> <p>Idéalement : organiser une sorte de suivi, même sans les animateurs/formateurs, par exemple une (petite) tâche, des groupes d'apprentissage pour fixer une date de rencontre, un coaching virtuel par les pairs, un partage en ligne, etc.</p>

Quel type d'EOALC : évaluation des besoins, objectif et groupe cible

Le programme pilote de l'EOALC a été développé sur la base des souhaits et des besoins exprimés par les parties prenantes dans cinq régions d'Afrique anglophone et francophone, et en tenant compte de l'expérience d'IFOAM - Organics International et de la GIZ avec des programmes connexes. Plusieurs ateliers ont été organisés pour recueillir et examiner les souhaits et les besoins, ainsi que pour élaborer le programme final et le format proposé.

Les futures organisations de ce cours devraient s'assurer que les objectifs (le POURQUOI) et le groupe cible sont très clairs avant d'aborder le QUOI et le COMMENT (voir « Toujours commencer par le POURQUOI » dans l'encadré ci-dessous). L'empathie avec les « utilisateurs », comme on les appelle dans l'approche de la pensée conceptuelle (appelée Design Thinking en anglais) et la façon dont elle pourrait leur permettre d'apporter un changement (« How Might We-Question » soit la « Question Comment pourrait-on ? ») façonneront le format adopté :

Le groupe cible, le programme et le format sont interdépendants.

S'adresse-t-il aux dirigeants dont le temps et l'accès à l'énergie électrique peuvent être déterminés par les impératifs du travail à la ferme et au champ ? Est-ce pour les employés du gouvernement qui peuvent avoir besoin d'un lieu suffisamment éloigné du bureau pour éviter d'être convoqués par la hiérarchie ? Est-ce pour les défenseurs des politiques qui peuvent avoir besoin d'une compréhension plus ferme ou plus approfondie des questions autour de l'ABE ? Ou plutôt pour ceux qui sont des experts en agriculture biologique mais qui n'ont jamais envisagé consciemment une approche systématique de la politique, de la communication ou de la gestion de projet ? Les participants pratiqueront-ils le ramadan ou toute autre priorité culturelle ?

Ce qui donne son nom à l'EOALC, c'est la combinaison des sujets de l'ABE avec le développement des compétences de leadership. Et pas seulement comme une somme de composants, mais comme un entrelacement intime du programme d'études pour tisser une étoffe EOALC, comme notre « vie réelle » complexe.

Par exemple, lorsque nous plongeons dans le sujet de la conservation des semences et de la diversité génétique, nous explorons quelles pratiques communautaires et collaboratives peuvent y contribuer. Lorsque l'on renforce les compétences en matière de communication efficace, l'idée n'est pas de traiter cette question comme une situation « neutre », mais de la relier spécifiquement aux sujets de l'EOA, par exemple en comprenant le pouvoir et l'attrait « spirituel » que revêtent les questions liées à notre terre, aux politiques identitaires et aux effets psychologiques des nouvelles « pessimistes ». Lorsque l'on se concentre sur le genre, il faut créer une sécurité psychologique pour permettre une réflexion introspective personnelle et un partage sensible des histoires, ainsi que, par exemple, apprendre à évaluer et à différencier les mesures programmatiques à l'aide de la matrice Portée-Bénéfice- Autonomisation utilisée par les organisations internationales.

En tenant compte de tout cela, il existe encore des variations sur la façon dont cela peut être mis en œuvre, en fonction des objectifs, du groupe cible et des ressources : temps, lieux, infrastructure numérique, personnes et ressources financières.

« Mon EOALC » a été utilisé dans la FDF comme modèle pour développer un concept à partir duquel une variation de l'EOALC original peut être développée, y compris les objectifs, le groupe cible, le format (jours, en ligne / mixte / hybride), les lieux, les principaux éléments constitutifs du programme d'études et tout autre aspect spécial à inclure (par exemple, excursion, école de fermiers, réunion de politiciens, etc.).

Composition du groupe

Dans un programme de renforcement des capacités de leadership, tel que l'EOALC, le groupe bénéficie grandement de la diversité des perspectives, représentées par exemple par différents secteurs : société civile, entreprises, gouvernement, universités et autres.

En ce qui concerne l'intégration de la dimension de genre, il est important que les voix des femmes soient également entendues par les participants eux-mêmes et qu'un nombre égal de femmes soit choisi comme participants. Cela peut s'avérer difficile, en particulier dans les programmes de leadership, car les femmes occupent des rôles de leadership moins formels et, en raison de normes sociales différentes, peuvent ne pas être reconnues comme leaders informelles ou potentielles. Afin de briser cette dynamique, il est fortement recommandé d'insister pour inclure un nombre égal de femmes (ou de personnes non partisans), même s'il n'y a pas de candidats évidents.

En ce qui concerne l'âge et l'ancienneté professionnelle, il convient d'examiner attentivement dans quelle mesure la diversité est bénéfique et, à l'inverse, quand elle réduit la qualité de l'offre, lorsque les discours et la pertinence pratique n'ont aucun rapport entre eux.

Approche méthodologique

Le chapitre suivant présente les spécificités de l'approche méthodologique utilisée dans le cadre d'un EOALC, en la distinguant d'une « formation technique sur l'agriculture » ainsi que d'un programme de développement du leadership sans contexte réel ni dimension de renforcement des capacités.

Recommandations générales

En particulier en tant que programme de leadership, mais aussi en tenant compte des meilleures pratiques en matière d'éducation des adultes, nous recommandons d'appliquer les éléments suivants :

- Hautement interactif, expérientiel et impliquant la construction de sens par les participants (voir ci-dessous).
- Impliquer diverses sources et intervenants / formateurs, même dans un atelier sur place, vous pouvez inclure des intervenants par téléconférence, ce qui permet d'économiser les frais de déplacement. Compte tenu de l'objectif du programme, de nombreux intervenants interviendront gratuitement ou à titre gracieux.
- Pratiquez la variété méthodologique et équilibrez les sessions plénières avec le travail en petits groupes ou en individuel. Chaque fois que cela est approprié et possible pour les participants, faites intervenir le corps, par exemple par le biais de mouvements physiques (marche dialoguée, pose de cartes sur des tableaux, etc.) ou en restant immobile et en vous concentrant sur la sensation physique dans le corps.
- Faites appel à l'ensemble de la personne, tant chez les formateurs que chez les participants, et créez un lien de confiance au sein du groupe.
- Encouragez l'état d'esprit du débutant : nous sommes tous des apprenants et nous nous réjouissons d'apprendre les uns des autres.
- Donnez l'occasion aux participants de faire le lien entre le sujet et leur réalité.
- Assurez le transfert au contexte réel des participants en leur faisant appliquer les apprentissages à leur propre projet.
- Incluez des tâches permettant d'appliquer l'apprentissage directement à leur réalité ou de co-créez quelque chose de significatif pour eux avec d'autres participants.
- Incluez des parcours d'apprentissage aboutissant à des projets inspirants.
- Invitez activement les participants à « donner du sens » = impliquer d'autres parties de notre cerveau que le seul cerveau cognitif-rationnel : que ressentent les participants à ce sujet ? Quelles associations font-ils ? Quelles questions surgissent (qui peuvent sembler sans rapport au départ) ? Racontez-nous une histoire sur le moment où... ?
- Invitez à la métaréflexion : par exemple, lorsque vous revenez d'un travail de groupe, ne parlez pas (seulement) du contenu, mais de la façon dont vous avez vécu le travail de groupe. Avez-vous des idées à partager ? Qu'est-ce qui vous a surpris ?
- Trouvez également le temps d'inclure une réflexion introspective silencieuse, par exemple en prenant des notes en silence, en faisant une promenade de réflexion (en solo ou en dialogue), en tenant un journal guidé par les questions lues par le formateur.
- Leadership personnel : Exercices reflétant vos propres passions, vos rêves, vos sources de force, les domaines que vous souhaitez améliorer, les réflexions faites par d'autres, évoquant des idées plus profondes sur notre attitude envers la vie.

Une note sur l'équilibre entre les apports et l'interaction

Nous vivons à une époque où l'internet regorge d'informations que les participants peuvent lire à leur rythme. Le temps d'un programme est limité. Lorsque vous réfléchissez à la quantité d'informations à partager et à la manière de le faire (dans quel laps de temps et avec quels exercices), pensez à ce qui est précieux pour les participants pendant ce temps de rencontre :

- Donner une vue d'ensemble qu'ils ne trouveraient peut-être pas autrement : il peut y avoir de nombreuses études, mais quels sont les points de vue dominants (différents ou convenus) ? Et qui sont les architectes de ces points de vue ? Qui sont les acteurs clés ?
- Où trouver plus d'informations ? Les participants au projet pilote EOALC ont apprécié de découvrir les sites web de gestion des connaissances.
- Écouter des intervenants intéressants (vous pouvez également visionner leurs vidéos).
- Interagir avec des intervenants intéressants : à une époque où même les discours inspirants des intervenants peuvent être enregistrés sur Internet, la valeur ajoutée est que les participants ont la possibilité d'interagir avec les intervenants. C'est une leçon tirée du projet pilote EOALC : lorsque le cours est rempli de présentations, il reste peu de temps pour l'interaction. Il est fortement recommandé de ne pas se contenter de prévoir du temps pour les questions et les réponses, mais d'y consacrer suffisamment de temps pour qu'une discussion intéressante puisse émerger. Le leadership exige de penser au-delà de l'évidence, de replacer les choses dans leur contexte, de les relier à d'autres aspects ; ce type de discours exige de prévoir le temps nécessaire à son émergence. Les intervenants apprécient également cette démarche, car elle leur donne matière à réflexion et leur permet d'apprendre à connaître les participants. Conformément à l'idée d'un programme de leadership qui ouvre de nouvelles possibilités, de nouvelles pensées et de nouveaux contacts, cela offre des possibilités de réseautage au-delà du programme.

Le développement du leadership dans le contexte de l'éducation des adultes

Dans le cours de leadership EOALC, il est fondamental de préciser que les compétences sont considérées comme étant plus que des connaissances et des aptitudes. Bien que l'EOALC offre également des connaissances et donne l'occasion de renforcer les compétences, le concept est plus large : il englobe également le comportement, l'expérience, l'attitude et l'état d'esprit.

Cela affecte l'ensemble du cadre du cours, car il ne s'agit pas « d'enseigner » un état d'esprit ou une attitude, mais plutôt d'offrir des pistes de réflexion, de l'inspiration et des opportunités expérientielles aux participants pour les inciter à repenser leurs objectifs, leur approche du travail, leur attitude et leur comportement envers les personnes qui les entourent, leur perspective de la vie.

Étant donné que les participants aux EOALC sont généralement des adultes ayant déjà une certaine expérience professionnelle et de vie, il est également approprié de l'inclure dans l'approche. En pratique, mais aussi en termes de concepts linguistiques : « programme, cours, atelier, séminaire » plutôt que « formation et enseignement » ; « renforcer / développer davantage / élargir les compétences » plutôt que « enseigner des compétences ».

Les animateurs et les formateurs sont encouragés à favoriser l'apprentissage par l'expérience, notamment en créant un « espace de leadership » où les participants et les animateurs se présentent avec tout leur être, avec leurs peurs, leurs doutes et leurs défauts, ainsi qu'avec leur objectif, leur pouvoir, leur créativité et leur plein potentiel, et où l'accent est mis non plus sur les « leaders » individuels mais sur le leadership en tant que « champ » collectif de collaboration, d'apprentissage, de communauté et d'innovation.

Comment intégrer la diversité et le genre dans l'EOALC ?

Dans ce manuel, nous souhaitons rendre hommage à la diversité présente dans le monde et vous encourager à l'inviter à devenir visible, à l'explorer dans ses dimensions et à la valoriser comme une opportunité de compréhension, d'empathie et de connexion avec les autres.

La diversité peut revêtir de nombreuses dimensions, telles que le sexe, l'apparence physique, l'âge, les handicaps, l'orientation sexuelle, le milieu social, etc. qui s'entrecroisent [\[voir Blome, C. La Diversité et le genre en Leadership pour une Responsabilité mondiale. Contexte théorique et outils pratiques pour les Organisateur et les animateurs \(en anglais\), p 10 \]](#).

B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours

Dans nos sociétés, l'exploration de la diversité implique toujours de comprendre également les préjugés, les injustices, les préjudices et le manque de liberté et de privilèges, liés aux attributs de la diversité.

Il va sans dire que les diverses approches culturelles et les mises en œuvre de l'EOALC impliquent non seulement les sujets mais aussi l'approche de facilitation et de formation elle-même. Ce qui est décrit dans ce manuel doit donc être considéré comme une approche parmi d'autres, comme une source de réflexion offerte par des penseurs venant principalement du Nord. Même si le langage de ce manuel peut sembler normatif ou prétendre à l'objectivité, il n'a pas pour but de prétendre à une « vérité universelle ».

Lors de la mise en œuvre du programme, vous pourriez prendre en compte les aspects suivants afin de rendre hommage aux inévitables préjugés des concepteurs et des animateurs du programme et à la diversité des réalités des participants :

- Soyez conscient que vous avez des zones d'ombre et des préjugés, dont certains sont connus, d'autres non !
- Communiquez au groupe vos bonnes intentions et le fait que vous avez conscience de vos préjugés, et invitez les participants à apporter leurs points de vue de manière proactive, à communiquer si les actions, le contenu ou le langage usité causent du tort à quelqu'un. Cela peut inclure ce qui est dit et fait, ainsi que ce qui n'est pas dit, par exemple « rendre invisible » l'impact colonial lors d'une discussion sur l'accès à la terre en Afrique.
- Créez un espace de sécurité psychologique où chacun se sent à l'aise pour s'exprimer et où la curiosité, l'empathie et le désir de développer ses compétences et de se conscientiser empêchent de pointer du doigt et de craindre l'embarras ou de se sentir vulnérable.
- Entraînez et invitez le groupe à utiliser un langage conscient qui ne prétend pas à l'objectivité ni à la vérité universelle. L'état d'esprit du facilitateur est d'offrir, d'inviter, d'inspirer, en donnant aux participants la responsabilité et la possibilité de décider eux-mêmes ce qu'ils en font, ce qui est pertinent pour eux.
- Invitez continuellement les participants à explorer un sujet de leur point de vue, à l'appliquer à leur réalité et, avec le temps, vous pouvez également les inviter à jouer un rôle plus actif dans l'élaboration du programme.
- Invitez des intervenants possédant une expertise ou une expérience spécifique pour aborder les questions de diversité. Il peut s'agir de comprendre la diversité sur le plan conceptuel et de savoir à quoi il faut faire attention.
- Les intervenants ou vous-même pouvez également envisager le leadership et l'agriculture (par exemple, la distribution et la propriété foncière) dans une perspective historique, d'économie politique, en explorant les effets de la colonisation, des conflits civils, des forces de l'industrialisation et d'autres dimensions du pouvoir par rapport aux principaux sujets du programme.

19

Comment le genre est intégré dans ce manuel

« **Le genre** : se réfère aux attributs sociaux et aux opportunités associés au fait d'être un homme ou une femme et aux relations entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons, ainsi qu'aux relations entre les femmes et celles entre les hommes. » [UN Women](#)

« Le genre n'est pas déterminé biologiquement, en raison des caractéristiques sexuelles des femmes ou des hommes, mais il est construit socialement. » [FAO: About Gender](#)

Bien que les hommes et les femmes apparaissent ici comme les deux seules options « binaires », de nombreux pays reconnaissent désormais légalement les genres « non binaires » ou le « troisième genre ». Nous aimerions vous encourager à être aussi inclusif que possible dans votre approche, que ce soit de manière explicite ou implicite.

« L'intégration de la dimension de genre est une stratégie mondialement acceptée pour promouvoir l'égalité des sexes... L'intégration implique de veiller à ce que les perspectives de genre et l'attention portée à l'objectif

B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours

de l'égalité des sexes soient au cœur de toutes les activités, allant de l'élaboration de politiques, la recherche, le plaidoyer/ dialogue, la législation, l'allocation de ressources, et la planification, la mise en œuvre et le suivi des programmes et projets. » <https://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>

Dans ce manuel, nous intégrons le genre en vous suggérant de le prendre en compte dans chaque aspect du cours. Nous mettons en avant le genre de la manière suivante :

La conception du cours, y compris l'évaluation des besoins, le programme, la sélection des participants et l'évaluation.

- a. La mise en œuvre et l'organisation
- b. L'animation et la formation (voir ci-dessous)
- c. Dans le programme, il doit être pris en compte dans chaque module. Il est particulièrement abordé dans les modules :
 - « 7.2. Leadership en ABE »
 - « 8.1. Genre et agriculture biologique écologique »
 - « 4.3. Thèmes clés pour l'agriculture biologique écologique »

Prêter attention au genre lors de l'animation / de la formation

- Réfléchissez à la manière dont vous allez aborder des sujets sensibles tels que les genres non binaires et les diverses orientations sexuelles, en gardant à l'esprit qu'ils peuvent être non seulement tabous dans la culture de certains participants, mais même légalement interdits. Aborder ces questions sans la sensibilité appropriée peut donc mettre les participants dans une situation potentiellement dangereuse.
 - » Vous pouvez essayer d'avoir des conversations bilatérales informelles avec les participants ou demander à une personne jouant le rôle de « pont culturel » de le faire, afin de savoir ce qu'ils pensent d'aborder ouvertement ces sujets.
 - » Parfois, un sondage anonyme dont vous ne partagerez pas les résultats peut donner des indications intéressantes sur les opinions personnelles et l'identification des participants.
- Créez un espace où les désavantages et les injustices peuvent être explorés ouvertement tout en veillant à ce que le discours et l'atmosphère ne se transforment pas en accusations et en humiliations manifestes des participants masculins, ce qui les amènerait à se fermer sur cette question.
- Si vous n'êtes pas issu de la culture des participants, soyez très sensible à vos propres lacunes en matière de compréhension de la manière dont le genre est traité dans cette culture, tout en offrant un espace aux participants (femmes) pour qu'ils se demandent si l'argument « nous avons toujours fait comme ça » ne légitime pas les injustices.
- Sachez que les femmes, en particulier, peuvent ne pas parler ouvertement de la question dans un grand groupe et/ou devant des hommes (dont les voix se font fortement entendre). Si vous n'êtes pas vous-même une femme, voyez si vous pouvez trouver une femme pour vérifier auprès des autres femmes si elles se sentent en sécurité pour parler. Il peut s'agir d'une assistante du programme ou d'une participante qui, selon vous, peut assumer ce rôle.
- Lorsque vous commencez à parler du genre, soulignez qu'il s'agit d'un sujet difficile pour tout le monde, qu'il est autant sociétal et professionnel que profondément personnel. Demandez de l'empathie pour toutes les contributions et admettez que nous ne sommes pas toujours capables de trouver les « bons » mots, surtout si la langue du cours n'est pas notre langue maternelle.
- En commençant par une exploration à deux, les participants peuvent se sentir plus en sécurité que dans des groupes plus importants.
- Envisagez d'apparier consciemment les participants pour le travail de groupe : par exemple
 - » Les femmes avec les femmes, les hommes avec les hommes. - Ceci est particulièrement utile pour renforcer la voix des femmes et déstigmatiser leurs expériences.
 - » Mélange de femmes et d'hommes
 - » Même région
 - » Régions mixtes.

Du curriculum à la conception du programme

Les considérations suivantes sont issues de la réflexion sur l'éducation des adultes et les approches de leadership transformatif, telles que présentées avec plus de détails sur l'approche et les méthodes dans le document [« Boîte à outils de la GIZ - Le leadership pour la responsabilité mondiale et « L'art de faciliter le leadership pour la responsabilité mondiale » \(en anglais\).](#)

Comment les modules du programme d'études sont liés aux sessions du programme

Le programme contient les « Objectifs de développement des compétences et d'apprentissage » pour chaque module. Un module est une section thématique du curriculum ; il n'équivaut cependant pas égal à une session d'atelier qui est une section limitée dans le temps de la conception du programme.

Dans la conception du programme, vous pouvez donc également combiner plusieurs modules en une seule session, par exemple en utilisant une technique de créativité pour explorer le système alimentaire, un jeu de rôle avec une partie prenante pour vous entraîner à communiquer sur des sujets de plaidoyer et une communication adaptée à l'analyse d'une partie prenante spécifique.

Vous pouvez également aborder les différents aspects d'un module dans différentes sessions, par exemple, dans le module « Autogestion », le sous-ensemble sur l'auto-organisation peut être combiné dans une session sur les tâches et les rôles dans l'équipe.

L'aspect de la résilience et des sources de force intérieure peut être combiné avec des sessions sur le leadership personnel.

Par exemple, l'empathie avec les besoins et les objectifs de vos parties prenantes afin d'améliorer la collaboration est un sujet pertinent pour le plaidoyer, les systèmes alimentaires, la communication, la négociation, la motivation et une partie des tâches du projet de transfert.

(Concevoir les) étapes d'un programme

De nombreux processus naturels ont un début, un milieu et une fin. De nombreuses cultures regorgent de rituels pour marquer ces différentes étapes des processus sociaux et naturels. Il a été constaté que les processus de groupe présentent également certaines dynamiques, qu'il s'agisse d'équipes, d'organisations (modèles de croissance, notamment dans le cas de start-ups en pleine expansion) ou de groupes qui se réunissent temporairement, comme dans le contexte d'ateliers. Le schéma suivant sur les étapes d'un programme suit les idées de [la théorie U de Scharmer](#) qui inclut le Design Thinking (la pensée conceptuelle) parmi ses influences.

Un concept global : Divergence et convergence

Une façon de penser à la dynamique d'un processus est d'évaluer si l'étape en question concerne la divergence ou la convergence.

La divergence consiste à s'ouvrir, à explorer de nombreux aspects différents, à s'intéresser explicitement à ce qui apparaît « en périphérie » d'un sujet et à ce qui y est lié.

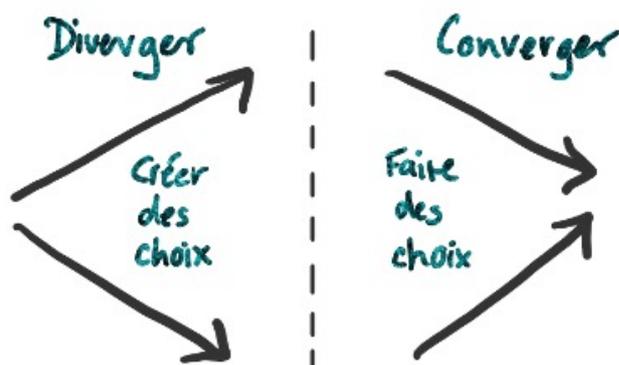


En permaculture, il existe un principe selon lequel « la diversité est maximale à la périphérie d'un système », comme par exemple les berges d'un ruisseau. Peut-être cela s'applique-t-il également à d'autres systèmes ?

La convergence, c'est l'inverse, c'est la réduction, la focalisation, la cristallisation des aspects clés.

Il est important d'être clair sur l'approche que vous souhaitez adopter, et de le faire savoir aux participants, afin de leur indiquer si l'idée est d'explorer largement ou de se concentrer étroitement. Surtout si l'on considère que l'EOALC est un programme de leadership, il est important de prendre le temps de diverger et d'explorer une question afin de comprendre les ramifications systémiques plus larges et de fournir un terrain fertile d'où peuvent émerger des solutions éventuellement innovantes, « à la périphérie du système » ou qui ne sont pas les plus évidentes, comme nous le pensons habituellement. En même temps, dans toute la complexité et l'interconnexion systémique, un soutien méthodologique devrait être apporté pour permettre de cristalliser certains aspects sur lesquels travailler plus avant.

Outre le déroulement du programme global, le rythme d'équilibre entre divergence et convergence se retrouve dans les instructions du projet de transfert.



Le début : l'exploration, avec et au sein du groupe

Nous n'exposerons pas les nombreuses façons de démarrer un programme de formation en général, mais nous soulignerons ce qui est important lors du démarrage d'un EOALC.

Au début d'un programme, il est important de :

- a. Fournir un contexte et une orientation.
- b. Permettre au groupe de se connecter - avec les autres (participants, facilitateurs, personnes venant en appui au programme et toute autre personne impliquée), en tant que groupe, avec l'intention du programme et leur propre intention et objectif de participation.

L'agriculture biologique écologique n'est pas proposée comme un simple sujet, déconnecté de la personne ou de la société, mais comme une partie essentielle de l'être humain, un objectif à haut rendement d'une société durable et un domaine spirituel de la toile de la vie. Utilisez un cadrage de leadership qui fait toujours le lien avec le « but » : selon la Théorie U d'Otto Scharmer, « But », « Travail », « Soi » avec des majuscules font référence à un « Appel » plus profond des personnes pour un plus grand bien, comme un but de vie.

Même s'il ne s'agit que d'un court exercice, demandez aux participants de se connecter à leur but, leur (premier) POURQUOI ils participent. Cela peut se faire, par exemple, en demandant aux participants :

- d'y réfléchir
- d'écrire quelques phrases (par exemple, dans un journal d'apprentissage)
- de partager dans la messagerie en ligne ou dans un forum
- de partager verbalement lors d'un tour de table
- d'échanger en groupe.

Il est recommandé de procéder à un échange avec les autres participants, en groupe ou en plénière si possible, afin de commencer à faire connaissance et de créer une dynamique de groupe empli d'objectifs, d'intentions et de curiosité pour l'histoire (personnelle) de chacun.

Rendez le processus participatif : laissez les participants expérimenter et expliquez-leur que leur engagement actif est recherché, qu'ils ne sont pas des « réceptifs à remplir de connaissances » déconnectés, mais que le développement des compétences implique l'apprentissage par l'expérience, la leur et celle du groupe.

Considérez les cultures d'éducation et de formation des participants : dans de nombreuses régions et sociétés du monde, elles sont assez hiérarchisées, centrées sur les experts, avec un enseignement directif et instructif de connaissances « objectives » et « prouvées ». Dans ce cas, il peut être utile d'exposer les fondements théoriques des approches, l'expertise des animateurs et des formateurs et d'augmenter les niveaux de participation et de co-création au fil du temps.

Invitez, mais ne forcez pas le partage personnel : surtout au début, donnez des instructions avec des questions qui laissent aux participants la liberté de répondre de la manière dont ils se sentent à l'aise. Par exemple, la question « Pourquoi êtes-vous ici ? » peut recevoir une réponse très technique – « En raison de mon parcours professionnel... » - ou être liée à une histoire de vie – « J'avais l'habitude de passer du temps dans les jardins avec ma grand-mère... ».

Explorer le champ d'application dès le début

La nature de l'EOALC est qu'il couvre un large éventail de sujets, réunis par la question primordiale suivante : « Quel type de leadership est nécessaire pour faire progresser l'agriculture biologique écologique ? ». Afin de fournir une orientation, il est donc recommandé de commencer le programme à ce niveau, comme indiqué dans le module 1, en explorant ce qui est considéré comme faisant partie de l'ABE, ce que le leadership peut signifier dans ce contexte et comment tout cela est réuni dans la question générale.

Bien que ce soit également l'occasion de préciser ce qui est clair dans le champ d'application, par exemple, s'il est clair qu'un EOALC ne traitera pas des questions de leadership d'équipe, la nature de cette première étape est exploratoire, divergente. D'un point de vue méthodologique, cela peut se faire à l'aide de diverses méthodes (conversations de groupe, créativité, prise de notes...) qui invitent les participants à explorer ce que signifient

B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours

l'ABE et le leadership dans leur contexte, et quelles sont les associations qu'ils ont avec ces termes. Cela permet d'ouvrir (divergence) une carte mentale de toutes sortes d'aspects qui sont liés à ces grandes questions, à partir de laquelle ensuite, et tout au long du programme, certains aspects sont approfondis (convergence).

Le milieu d'un programme : aller en profondeur

Qu'ils soient visualisés sous la forme d'un U, d'un sablier ou d'un « franchissement de seuil » dans le Voyage du Héros de Campbell, tous ces modèles soulignent le fait qu'il existe une étape du « milieu » qui consiste à aller en profondeur. Il peut s'agir de l'approfondissement d'un sujet, mais aussi de l'approfondissement en groupe ou individuellement.

Il peut s'agir d'un moment où des sujets personnels peuvent être abordés ou lorsque le groupe est agacé, perdu ou d'humeur conflictuelle. Dans l'approche de l'Art de l'accueil (et dans le Diamant de la participation ?!), on l'appelle la « zone de gémissement », et dans la Théorie U, le Point U. Elle peut amener les participants à remettre en question l'ensemble du programme.

Mais il peut aussi s'agir d'un point de connexion profonde, d'introspection personnelle et d'émergence de sujets philosophiques ou spirituels. Dans un monde VICA (volatile, incertain, complexe, ambigu), apprendre à gérer ces zones mentales d'ignorance, pour soi-même et pour les autres, est une compétence clé du leadership.

Dans les processus de création et d'innovation, certains considèrent même qu'un point de crise, de « néant », est nécessaire à l'émergence de nouvelles idées et d'un engagement envers le changement.



Comment cela affecte-t-il le programme des ateliers ?

- Comme les fractales dans la nature, cela peut apparaître au milieu de tout le programme et s'étendre sur plusieurs mois, un atelier, voire une journée.
- Envisagez de placer des sujets et des exercices de leadership personnel à cet endroit.
- Envisagez de le rendre explicite et de le lier à une session sur le leadership, l'acceptation de nos faiblesses, le fait d'aller dans le sens du courant et de suivre les processus naturels plutôt que de les combattre, et à l'acceptation de la polarité (jour et nuit) et à la gestion du changement.
- Laissez un espace libre, informel, pour marcher, passer du temps dans la nature ou dans le calme. L'esprit et l'âme continueront à analyser ce qui se passe.
- Soyez attentif à ce qui apparaît dans le groupe et soyez flexible pour adapter le programme à ce qui est nécessaire à ce moment-là.
- Réfléchissez à votre propre relation avec cette situation et à votre rôle vis-à-vis du groupe : plutôt que d'essayer de l'éviter ou de pousser le groupe à la traverser en offrant des solutions à ses questions, envisagez de jouer le rôle d'un compagnon mentor empathique. Aidez-les à se sentir bien, à « s'asseoir avec leur incertitude » (comme le diraient les bouddhistes) et à en comprendre le potentiel profond.
- Préparez-vous à être disponible, présent et de disposer de suffisamment d'énergie pour appuyer éventuellement les personnes qui demanderont un soutien personnel.
- Créez un espace pour la transition vers la étape suivante, par exemple en organisant une session pour que les participants puissent partager ce qu'ils ont vécu, échanger des idées, raconter des histoires à deux, ou utiliser une méthode créative.

Passer aux solutions : Idéation et prototypage

L'étape suivante, la plus importante, implique généralement une nouvelle sobriété, une nouvelle énergie et se concentre sur la génération d'idées (idéation) et le développement d'idées plus concrètes dans des modèles bruts (prototypage). Dans le projet pilote EOALC, cette étape a fait partie du projet de transfert.

Comme le montre bien le modèle en diamant, cette étape est d'abord une étape de « divergence », d'ouverture et de co-génération de nombreuses idées. La « convergence » intervient ensuite sous la forme de la sélection d'une idée à développer plus avant. La création d'un prototype consiste à nouveau à diverger, à ouvrir le cerveau à des idées sur la manière de le mettre en œuvre.



Comment cela affecte-t-il le programme de l'atelier ?

- Utilisez des méthodes appropriées pour soutenir la dynamique de divergence et de convergence, par exemple des méthodes de brainstorming et d'improvisation.
- Expliquez au groupe qu'il est important de ne pas bloquer la créativité de quelqu'un dans la étape de divergence en la jugeant, mais plutôt de s'appuyer sur ce que les autres ont apporté.
- Envisagez de proposer du matériel pour créer des modèles physiques.
- Un modèle peut cependant aussi être quelque chose d'écrit (comme le plan du projet de transfert), une vidéo, un jeu de rôle, ou, comme dans la FDF, la conception et l'animation d'une session.

Transfert dans la « vraie vie »

Comme l'ont confirmé la neurobiologie et la recherche sur l'éducation des adultes, l'apprentissage devient efficace lorsqu'il peut être relié à quelque chose de pertinent pour une personne. Afin de soutenir un changement souhaité, que ce soit au niveau individuel ou dans le cadre d'un processus de changement collaboratif, il est important que les cours ou les programmes facilitent la connexion et le transfert au-delà du programme. Voir également le module « [9.4. Bilan de l'apprentissage et feuille de route](#) » pour plus de suggestions.



Comment cela affecte-t-il le programme de l'atelier ?

- Soyez conscient de l'effet du « lundi matin », lorsque toutes les émotions fortes du programme sont effacées et que les participants sont à nouveau confrontés à des problèmes, à des listes de tâches à accomplir et à des personnes qui ne partagent pas leur expérience. Préparez-les à cet effet, en le mentionnant et en proposant idéalement une connexion à la communauté des participants (par exemple via un outil en ligne) pour rester en contact.
- Prévoyez du temps pendant le programme pour que les participants réfléchissent à ce qu'ils emportent avec eux et à la manière dont ils prévoient de le transférer, par exemple en passant en revue l'ensemble du cours, en échangeant en petits groupes sur les points forts et les points de vue, en tenant un journal individuel pour élaborer une feuille de route pour la mise en œuvre, en manifestant son engagement en l'écrivant quelque part ou en le partageant devant l'ensemble du groupe, en organisant un rituel pour marquer la transition, par exemple en franchissant une ligne ou une branche, en sautant d'une chaise ou d'une échelle, en remettant un certificat, etc.
- Organisez les participants par deux, ou par trois ou petits groupes (par exemple, les groupes régionaux de l'EOALC) en tant que partenaires d'apprentissage / groupe de voyage / paires de coachs / groupe d'action future / groupe de travail. Prévoyez du temps pendant le programme pour qu'ils se mettent d'accord sur les moyens et le processus de collaboration et fixez la date de la première réunion.

26

Éléments spéciaux du cours

Visite de terrain / Excursions d'apprentissage

Les visites de terrain sont des excursions dans un lieu pertinent pour l'ABE. Parfois aussi appelées « voyages de découverte », elles ont pour but de :

- Dialoguer avec des praticiens réels dans leur lieu de travail, en entrant dans leur système avec tous les sens.
- Apprendre des aspects intéressants liés au contenu de l'EOALC.
- Pratiquer la « détection » : observation, écoute et réflexion personnelle.
- Offrir l'opportunité de stimuler l'engagement, la motivation intrinsèque et la passion, par exemple lors de rencontres avec des personnes ou des projets de changement.

Variantes :

- a. Lieux d'inspiration faisant partie d'une chaîne de valeur de l'ABE (de la ferme à la fourchette) - une approche utilisée dans la formation pilote.
- b. Inspiration du leadership, dans un secteur ou un milieu sociétal avec lequel les participants ont normalement peu de contacts, par exemple l'industrie du design, la vie politique, les athlètes ou les artistes.
- c. Empathie : s'engager auprès de milieux sociétaux qui n'ont souvent pas voix au chapitre, par exemple les sans-abris, les orphelins, les travailleurs migrants marginalisés.

B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours



Photos : Impressions des excursions de l'EOALC dans les 5 régions - Observer, expérimenter, réfléchir.

B. Conseils pratiques pour la conception et la mise en œuvre du cours

Dans [Prenez la tête du changement. Guide pour la mise en œuvre de programmes de changement dans la coopération internationale \(en anglais\)](#) vous trouverez une liste de critères requis et souhaités pour la sélection des lieux.

Approche méthodologique :

- Assurez-vous que les propositions et la sélection des lieux suivent des critères établis, basés sur les objectifs d'apprentissage de la visite. Il est préférable que les formateurs participent à la décision et qu'il n'y ait pas trop de personnes communiquant entre le projet et les formateurs / organisateurs.
- Informez les hôtes que l'objectif principal est un engagement avec les aspects de leadership, c'est-à-dire qu'ils sont plus que bienvenus pour partager leur histoire personnelle, leurs pensées et leurs sentiments. Les informations sur le projet sont bien sûr aussi très intéressantes et pertinentes, mais il ne doit pas s'agir d'une présentation impersonnelle ou d'une visite des lieux. Les hôtes peuvent être rassurés sur le fait qu'à part faire visiter les lieux aux participants (et idéalement organiser un endroit où manger et boire), ils n'ont pas besoin de préparer grand-chose.
- Les participants auront suivi des séances sur les techniques de détection, l'écoute générative, les questions percutantes et les explications sur ce que l'on attend d'eux : pour prendre en main l'engagement avec l'hôte, ils peuvent même préparer l'animation et les questions. Ils doivent s'organiser pour s'informer à l'avance sur le lieu qu'ils visitent et commencer à réfléchir à des questions intéressantes. Les participants sont encouragés à poser des questions portant non seulement sur les faits, mais aussi sur le point de vue et l'histoire de l'hôte. Les participants reçoivent des instructions pour, idéalement, mener une réflexion personnelle et partager en groupe sur la visite sur place ou sur le chemin du retour, au plus tard le lendemain matin, et partager des notes et, idéalement, des photos ou des vidéos avec les autres groupes sur la plate-forme.
- Les formateurs ou les animateurs doivent prendre du recul, laisser les participants parler et s'engager, les laisser être des enquêteurs actifs (et non des consommateurs passifs).
- Le lendemain, organisez un débriefing et un partage avec les autres groupes. Il ne s'agit pas d'un rapport, mais d'une réflexion plus approfondie sur l'impact qu'a eu l'excursion sur les participants et sur les liens avec d'autres thèmes de l'EOALC, qu'il s'agisse de l'ABE ou d'autres sujets liés au leadership.

Dans le pilote, le débriefing a été combiné avec un enseignement sur la confiance créative (voir la vidéo citée au [chapitre 8.4.](#) et la pratique de l'enregistrement graphique (méta-compétence de facilitation). Pendant que chaque groupe fait sa présentation, il y a toujours une autre personne qui « enregistre graphiquement » ce qu'elle entend, sur le même tableau de conférence, ce qui permet d'obtenir un dessin contenant les idées de 5 personnes différentes ayant écouté 5 groupes ! Pas de mots (ou un mot maximum).

28



Débriefing après l'excursion : pratiquer l'écoute profonde et la co-création

Les projets de transfert

Les projets de transfert sont demandés aux participants afin de mettre en pratique leurs compétences, y compris celles nouvellement acquises, et de s'assurer que l'EOALC est solidement ancré dans les questions réelles qui comptent pour les participants.

En détail, les projets de transfert ont des objectifs multiples :

- Appliquer les apprentissages liés à l'EOA
- Appliquer les connaissances relatives au travail en équipe dans des environnements distribués et fournir une expérience sur laquelle réfléchir et qui permettra d'approfondir les connaissances lors du deuxième atelier (apprentissage par l'expérience).
- Démontrer et apprendre les bases de la gestion de projet (y compris les éléments de la pensée conceptuelle (Design Thinking), et la rédaction de propositions de projet (jeter les bases pour les demandes de donateurs ou d'autres types de soutien).
- Générer des idées innovantes pour renforcer l'ABE en Afrique. Faciliter un processus de collaboration réelle sur un projet de changement au-delà de la portée de l'EOALC.

A quoi devrait ressembler un projet de transfert

- Il s'agit d'une tâche de groupe à laquelle chaque membre a contribué : nous avons décidé d'une orientation régionale, afin de renforcer la collaboration régionale, en nous appuyant sur le 1er module en personne dans les groupes régionaux. Toutefois, si les participants sont très désireux de réaliser un projet transrégional ou continental, il est conseillé de les soutenir. La motivation intrinsèque et l'objectif sont un facteur important des initiatives de changement. En outre, il se peut que les projets interrégionaux aient un effet plus important (mise à l'échelle).
- Planifier le « projet » : développer un concept de projet de changement, y compris tous les aspects d'un plan de projet (objectifs, étapes, cartographie des parties prenantes, ressources, suivi, plan d'activité, etc.). Afin de parvenir au résultat, certaines activités sont proposées (par exemple, des entretiens avec les parties prenantes, un brainstorming).
- Sujets : qui contribuent d'une manière ou d'une autre à notre objectif de « promouvoir l'agriculture biologique écologique en Afrique » Ils peuvent être divers et inspirés par les sujets de notre cours, par exemple la mise en place d'un réseau régional, une campagne de consommateurs, des sujets de plaidoyer, la chaîne de valeur, etc.

Produits

- « Substantiels », ces produits sont l'équivalent d'un texte écrit de 5 pages au minimum et de 20 pages au maximum (d'autres médias, tels que la vidéo, le théâtre, l'enregistrement graphique ou une combinaison de ceux-ci, peuvent également être utilisés pour autant que le contenu soit substantiel).
- Inclure tous les points décrits dans la définition du projet (modèle fourni)
- Le plan doit être finalisé et téléchargé sur les canaux MS Teams.
- Au cours de l'atelier 2, les participants sont invités à présenter le projet en 20 minutes à une « caisse de résonance » composée des autres participants (des pairs supplémentaires peuvent également être inclus). 45 minutes sont disponibles pour les questions et réponses et le « feed-forward » (retour d'information en vue d'aller de l'avant) des pairs.
- Les participants doivent alors incorporer les commentaires et finaliser le plan du projet de transfert jusqu'à une date limite fixée à 2-3 semaines plus tard.

Approche méthodologique

- Le Module 8.5. Développement de projet, basé sur la gestion de projet classique (par exemple la International Project Management Association IPMA – membre francophone : Société française pour l'avancement de la gestion de projet), la pensée conceptuelle (Design Thinking), les cadres logiques, les connaissances se rapportant à l'éducation des adultes, et qui souligne l'importance du transfert pour la réalité des participants, l'apprentissage par les pairs en groupe et la motivation intrinsèque.
- Assurez-vous que le travail sur le projet de transfert est compris comme une exigence pour la participation et l'obtention du certificat : dans la description du cours et l'appel à candidatures, indiquez explicitement le nombre d'heures requises, les résultats exigés et rendez visible le travail de groupe actif dans l'étape intermédiaire comme un pilier essentiel de l'EOALC.
- Sensibilisez les participants au projet de transfert, en amont de l'étape intermédiaire : mention doit en être faite dans tous les documents, le webinaire de lancement, entre les sessions et surtout les jours 1 et 5.
- Le premier jour du 1er atelier avec le premier exercice, une brève présentation des étapes et de l'approche de la pensée conceptuelle (Design Thinking), puis l'utilisation de la méthode « Comment pourrait-on (CPO) » (de son origine anglaise « How Might We (HMW) » (y compris la vidéo pour l'expliquer, montrer diverses personnes l'appliquant, changer de support, lui donner de la validité) et le brainwriting (ce qui survient à l'esprit) pour lancer la réflexion et faire prendre conscience au groupe que chacun devra idéalement trouver un sujet avant la fin de la semaine. Important : soulignez qu'aucune décision ne doit être prise le premier jour, car :
 - » les sessions du premier atelier doivent être considérées comme une source d'inspiration pour définir le sujet (en particulier celles liées au plaidoyer et au changement).
 - » il s'agit de permettre aux groupes de faire connaissance et d'instaurer la confiance.
 - » il s'agit de donner aux participants moins dominants une chance de développer des idées et de les intégrer au processus de groupe.
 - » Utilisez l'écriture cérébrale ou une autre méthode qui soutient les personnes plus introverties par une réflexion introspective et le partage en cercle (par opposition à l'effet « pop-corn » où les plus bruyants dominent l'espace oral).
 - » Insistez sur le fait qu'avec les méthodes de brainstorming, aucune critique des contributions des autres n'est autorisée, sur le ton de l'humour (« souvent, je ressens l'envie de faire un commentaire, puis je dois me mordre la lèvre pour me retenir... haha ») afin que les participants se sentent détendus et aient besoin de temps pour comprendre des méthodes peu familières, ce qui crée une sécurité psychologique pour faire des « erreurs ».
 - » Introduisez la reformulation du défi et de l'objectif en tant que question CPO, mais attendez-vous à ce que de nombreux participants ne soient pas en mesure de changer leur façon habituelle d'aborder la question la première fois. L'objectif ici est de l'introduire de manière à ce qu'ils puissent s'y référer encore et encore et le comprendre de manière plus approfondie tout au long du cours.
- Jour 5 : Après les sessions sur le travail d'équipe, la communication et la gestion de projet, laissez suffisamment de temps (45-60 minutes) aux groupes pour qu'ils s'organisent (comment ils vont communiquer, quand aura lieu leur prochain appel, etc.) et si le temps le permet, ils peuvent travailler à l'identification d'un sujet, voire même le trouver.
- Important : ne sautez pas cette étape, car il est beaucoup plus facile pour eux de collaborer, une fois de retour chez eux, s'ils ont déjà décidé de la date et de l'organisateur de la prochaine réunion !
- Coaching tout au long de cette étape intérimaire (voir détails ci-dessous). Veillez à :
 - » Maintenir la responsabilité des participants en rappelant et en communiquant sur le projet de transfert qu'ils auront à développer.
 - » Envoyer une communication tous les 7-10 jours (en fonction de la durée de l'étape intérimaire), en abordant à la fois le processus de collaboration de groupe et le plan de projet lui-même.
 - » Donner un aperçu de tout ce qui est attendu. En outre, guidez-les tout au long du processus en suivant les étapes clés, par exemple : « cette semaine, vous devez terminer votre plan, cette semaine vous pouvez faire la cartographie des parties prenantes ». Faites clairement la différence entre ce qui est essentiel (le minimum de base) et ce qui constitue des exercices ou des inspirations supplémentaires (par exemple, l'entretien d'empathie, le brainstorming dans le cadre de l'étape d'idéation).

Resources:

Exemple de photocopié de projet de transfert en annexe

C. Le curriculum de l'EOALC et les options méthodologiques

Le programme de formation de l'EOALC est très complet et couvre les principaux domaines suivants :



COMMENT UTILISER LE PROGRAMME

32

Le programme est destiné à donner un aperçu de ce qui suit :

1. Le développement des compétences et les objectifs d'apprentissage : cette section couvre ce que les participants doivent avoir fait ou assimilé ; elle doit donc être lue comme « les participants sont capables de ».
2. Un bref aperçu du contexte du contenu, pourquoi il pourrait être intégré à un EOALC.
3. Des méthodes sur :
 - a. comment l'intégrer dans la conception du programme de l'EOALC.
 - b. la mise en évidence d'aspects particuliers à considérer comme pertinents pour l'EOALC, notamment en ce qui concerne les dimensions clés de l'EABE, le plaidoyer et le leadership.
 - c. les liens avec d'autres modules.
 - d. des idées créatives et expérientielles qui vont au-delà de la présentation, de la discussion et du travail de groupe standards, et
 - e. L'état d'esprit, l'attitude, le cadrage et l'intégration des aspects du leadership tout au long du programme, qui le différencient d'une formation thématique et en font un programme de développement du leadership.
4. Les références de ressources utiles.

Il est prévu que le programme d'études soit passé en revue en parallèle avec la vue d'ensemble montrant comment il a été mis en œuvre dans la version pilote, en plus des présentations et autres matériels qui donnent plus de détails sur le contenu et les méthodes appliquées dans la mise en œuvre de la formation pilote.

C. Le curriculum de l'EOALC et les options méthodologiques

Il est également supposé que les formateurs et les animateurs de l'EOALC ont acquis ou acquièrent lors de l'EOALC une connaissance approfondie des sujets et de la manière de former et d'animer des programmes de manière efficace. Il existe de nombreux autres manuels et programmes de formation qui décrivent les meilleures pratiques en matière de formation et d'animation des adultes. Il ne s'agit pas de les répéter ici, mais de les utiliser conjointement, pour concevoir un EOALC.

Ainsi, lorsqu'une suggestion proposée dans les Méthodes dit par exemple « demander aux participants comment cela se rapporte à l'EOA », il est supposé que les formateurs ne le font pas simplement en plénière mais choisissent l'exercice qui leur semble approprié pour la conception, en tenant compte du déroulement de la journée et de l'ensemble de l'atelier, y compris le temps imparti, la variation des méthodes, l'énergie des participants, la combinaison avec d'autres sujets ou méthodes à pratiquer. etc. Cette même question pourrait, par exemple, être explorée par le biais des approches suivantes :

- La réflexion introspective, en réfléchissant seul.
- La réflexion introspective, sous forme de journal intime guidé.
- S'interviewer les uns les autres en binôme.
- Une promenade pour dialoguer en binôme.
- Un travail en groupe, également de taille variable.
- Écrire sur des cartes et les accrocher soi-même.
- Cartographie de différents types.
- Brainstorming créatif, travail avec des associations d'idées.
- Dessin individuel ou collectif, utilisation de matériaux.
- Recherche, par exemple, suggestions de ressources spécifiques à explorer (par exemple, le manuel des systèmes alimentaires, FiBI ou d'autres fournisseurs de connaissances).
- Différentes formes de dialogue : bocal à poisson, cercle avec bâton de parole, style bingo, etc.
- Argumentaire /prise de position / interrogatoire / défense d'une cause.
- Jeu de rôle, en se mettant à la place de quelqu'un d'autre, d'une partie prenante.
- Stimuler la réflexion en montrant une vidéo ou un extrait sonore.
- Faire venir un intervenant extérieur, laisser les participants animer / interviewer l'intervenant.
- Les participants trouvent et interviewent des personnes intéressantes.

Module 1

Introduction générale au cours

Ce chapitre donne des suggestions sur la façon de démarrer un EOALC, même avant la première réunion se tiennent. Alors que le chapitre sur la conception « Au début - explorer : avec et au sein du groupe » expose les principes généraux de conception du programme, ce module fait des suggestions plus concrètes quant à la manière d'organiser un EOALC. Il comprend à la fois le début de la dimension de groupe et une accroche sur les aspects clés du cours : le leadership et l'ABE, en posant la question de ce qu'est réellement le leadership, et de ce qu'il signifie pour différentes personnes. Il fournit également un bref aperçu historique des étapes importantes qui ont marqué l'ABE et des pionniers de l'ABE, ainsi qu'une discussion sur les valeurs et l'approche du leadership.

1.1.

Introduction au cours

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



34

- Les formateurs / animateurs / organisateurs du cours / responsables des participants se sont présentés.
- Les participants ont appris à se connaître, professionnellement et personnellement.
- Les participants ont une vue d'ensemble de l'EOALC, de son contenu, de son approche et de son déroulement.

APERÇU DU CONTENU



Comme mentionné dans le chapitre « Au début » dans le cadre des « Étapes d'un programme », il est important de fournir une orientation au début d'un module, d'être clair sur les attentes en matière d'engagement envers le programme et de permettre aux participants ainsi qu'à tous les membres de l'organisation / équipe de formation, avec qui ils auront beaucoup à faire, de se connaître. Ce module comprend également la présentation de la logistique et des moyens de communication numériques, le cas échéant.

Il s'agit de permettre aux participants de se connaître. Outre le fait que ceci soit un intérêt humain naturel (« qui est-ce que je rencontre ? »), cela contribue également à instaurer un climat de confiance, les participants se sentant plus à l'aise pour interagir les uns avec les autres et c'est, dans le cadre du cours de leadership sur l'ABE, une fin en soi : construire un réseau de pairs de confiance, qui servira de base à une collaboration future. L'établissement d'un lien personnel doit se faire dès le début, tout au long du cours.

MÉTHODES



Dans le cadre d'un EOALC, il est recommandé, en plus des informations sur la région et l'identité professionnelle, d'inviter les participants à partager des informations sur eux-mêmes, peut-être des aspects amusants et des détails de leur travail professionnel, par exemple des sites web, des photos, afin de se connecter davantage à la vie des participants et de trouver des points communs.

- Partager des informations sous forme de profils, avant de se rencontrer en personne, soit par courriel ou en téléchargeant un message ou un profil sur une plateforme. Le fait de proposer un modèle de profil à remplir aide et augmente la participation. Invitez les participants à partager des informations personnelles en leur laissant le soin de décider du degré de confidentialité qu'ils souhaitent avoir (notez la différence entre personnel et privé).
- Invitez les participants à partager des photos, des vidéos et un site internet dans leur contexte professionnel.
- En groupe, partagez : les loisirs, « ce que vous ne sauriez pas sur moi si je ne vous le disais pas », les passions.
- « 2 vérités et un souhait » : sur 3 affirmations, les autres doivent décider lesquelles sont vraies et lesquelles sont un souhait. Laissez suffisamment de temps et encouragez les participants à poser des questions sur l'autre personne (par exemple, « Vous aimeriez être musicien ? Comment était-ce de grandir en étant le seul garçon avec huit sœurs ? »)
- Afin de donner le ton tant personnel et professionnel, il peut être très efficace que les organisateurs / formateurs / animateurs se présentent à l'avance avec une vidéo de bienvenue.
- Soyez très clair, et répétez ou faites-y référence plusieurs fois, sur les attentes envers les participants. Il peut s'agir d'engagements en termes de temps, de résultats nécessaires à la réussite du cours et éventuellement d'un certificat.
- En particulier si les participants n'ont pas à payer de frais, puisque le cours est financé autrement, il peut s'avérer pertinent d'exiger par exemple 90 % de présence et de n'accepter une absence uniquement par écrit avec un certificat médical si vous trouvez cela culturellement approprié. Vous pouvez toujours décider si vous voulez vraiment l'appliquer, mais cela établit la responsabilité dès le départ. Dans les cultures d'apprentissage plus formelles et hiérarchiques, l'approche participative d'un EOALC peut être perçue comme moins sérieuse et plus facultative. Il est important de contrecarrer ce phénomène dès le départ.
- Certains programmes financés choisissent même que les participants signent un formulaire d'inscription, indiquant qu'ils paieront une certaine somme d'argent s'ils ne se présentent pas, et renvoient à une liste d'attente d'autres candidats.
- Si vous utilisez une plateforme numérique pour le cours, éventuellement en plus des ateliers en personne, utilisez la communication initiale et les exercices pour permettre aux participants de s'exercer aux principales fonctionnalités de la plateforme, par exemple comment faire des commentaires, comment aimer quelque chose, comment télécharger.

RESSOURCES



- [Instructions pour le jeu « Deux vérités et un souhait / mensonge » \(en anglais\)](#)

1.2.

Cadrage de l'approche et accord du groupe

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- A vu et a entendu tout le monde.
- L'objectif personnel (le POURQUOI) du programme a été présenté.
- L'équipe a co-créé un accord et s'y est engagée.
- Les valeurs sous-tendant la dynamique de groupe et les attentes ont été formulées.

APERÇU DU CONTENU



Voir les chapitres « Au début » ainsi que le « développement du leadership » sur l'importance de faire appel à l'objectif personnel plus large en relation avec l'ABE dès le début et pour des suggestions sur la manière de le faire.



« La question était POURQUOI ? Pourquoi sommes-nous ici ? C'était très important pour moi. (...) Cela a donné le ton de tout le cours ! J'avais voyagé pour la première partie du cours à plus de 4000 km de chez moi et me détourner de mon travail d'agriculteur était une grande entreprise. Donc, (répondre) à la question POURQUOI, pourquoi l'agriculture biologique, pourquoi l'EOALC, c'était très important pour moi. »

— **Kanangwa Newlove**

« Je me souviens très bien du Cercle d'or, où l'on nous a dit que pour tout ce que nous faisons, nous devons commencer par le POURQUOI ? Et si le POURQUOI est très bien compris, le COMMENT et le QUOI deviennent très faciles. »

— **Robert Guloba**

Co-créer un accord d'équipe : avec des questions comme « Comment voulons-nous être / travailler ensemble ? Qu'est-ce qui est important pour nous pendant ce programme ? », les participants et les animateurs/formateurs/organisateur peuvent exprimer ce qu'ils aimeraient voir comme un accord commun.

Objectifs:

- la relation passe du statut de professeur-élève (parent-enfant) à celui d'une relation d'égal à égal exigeant des participants qu'ils assument la responsabilité de leur comportement dans le groupe, et pour eux-mêmes.
- les animateurs ont la possibilité de donner le ton en incluant des aspects tels que : assumer la responsabilité de son apprentissage et de son bien-être, les erreurs sont des occasions d'apprendre, les points de vue divergents sont les bienvenus. Ils doivent être disponible pour des conversations confidentielles si nécessaire, inviter les retours, la ponctualité, l'assiduité, etc.

MÉTHODES



Il existe des variantes de cette méthode, qui font la distinction entre les « règles de base », les attentes en matière de format et les apprentissages. Si vous optez pour une telle approche, sachez que :

- Sur le plan culturel, les « règles » peuvent se traduire par des attentes très différentes en matière de responsabilité et de rigidité.
- Par définition, les attentes correspondent davantage à une attitude exigeante et consumériste des participants et moins à une ouverture à l'expérience et à la coresponsabilité.
- Disposer d'un tableau commun où les participants rédigent des fiches (sur ordinateur ou sur papier). Ce travail individuel avant de se réunir en groupe permet d'éviter que les participants soient influencés par ce que disent les autres.
- Ce travail est suivi d'un échange verbal, d'un regroupement et d'un accord.
- Les formateurs/animateurs énoncent leurs points en dernier, s'ils n'ont pas encore été mentionnés.
- Vous pouvez décider d'encadrer l'accord par un dessin et de l'accrocher pour qu'il soit visible tout au long de l'atelier.

RESOURCES



- [Sinek, S \(2009\): Start with Why – Book, TED-Talk on « the golden circle » \(Commencez par pourquoi Livre, TED-Talk sur le « cercle d'or »\) \(en anglais\)](#)
- [Sutherland, L – How to create a team agreement \(Comment créer un accord d'équipe\) \(en anglais\)](#)

1.3.

Accroche sur le Leadership, dans le contexte de l'Origine, les Leaders et les Pionniers de l'Agriculture Biologique Écologique.

37

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Connaître les divers concepts de leadership et en ont distillé les aspects clés.
- Pouvoir expliquer, résumer et contextualiser la chronologie du développement et de la croissance de l'agriculture biologique écologique.
- Pouvoir expliquer, résumer et mettre en contexte la chronologie du développement et de la croissance de l'agriculture biologique écologique en faisant référence aux leaders et aux pionniers.
- Apprécier les idées et la philosophie des pionniers de l'agriculture biologique écologique dans le contexte du leadership.
- Concernant l'ABE et les questions de genre, connaître les pionnières et comprendre pourquoi elles sont peut-être moins éminentes.

APERÇU DU CONTENU



Ce module est une première « accroche » pour aborder le(s) concept(s) de leadership et ce qu'il a signifié et peut signifier en termes d'ABE. Il sera ensuite développé dans la section sur le leadership de l'ABE. En ce qui concerne le leadership, ce module peut donner une première idée du fait qu'il s'agit d'un terme large, qui peut revêtir de nombreuses

dimensions différentes pour différentes personnes, même dans le milieu universitaire. Cela peut être rassurant pour les participants qui peuvent se sentir confus ou mal informés. En ce qui concerne l'histoire du développement de l'ABE, elle apporte un contexte historique et est en même temps une source d'inspiration.

MÉTHODES



- Demandez aux participants ce qu'ils associent au leadership
- Invitez-les à noter sur des cartes ou sur un tableau blanc électronique (ce qui se traduit par exemple par un nuage de mots) les termes et expressions relatifs au leadership dans leur langue. S'ils répondent qu'ils n'ont pas de mot ou qu'ils utilisent « leadership » (ce qui est souvent le cas), demandez-leur des mots pour désigner les leaders (traditionnels), les sages, les guides, etc. ou tout ce qu'ils pensent qui pourrait y appartenir. Invitez également les participants à partager des dictons et des métaphores sur le leadership.
- Laissez les participants dessiner une métaphore du leadership et parlez de ce à quoi ils l'associent ; cela fait apparaître de nombreuses autres associations, par exemple un feu de signalisation, une araignée mère/père, un concierge, un mégaphone, un chien de berger...
- Demandez : quand l'agriculture a-t-elle commencé ? A-t-elle toujours existé ? Qu'est-ce que vous incluriez, qu'est-ce que vous n'incluriez pas ? Connaissez-vous des cultures anciennes qui pratiquaient l'agriculture ?
- Connaissez-vous des pionniers de l'ABE ? Vous pourriez faire une ligne du temps avec des cartes.
- Présentez les pionniers connus.
- Abordez la question du genre. Notez et discutez du nombre de pionnières et de leaders féminins. Leurs positions/arguments diffèrent-ils de ceux des hommes ?
- Quels étaient leurs principes, leur leadership ? Adressez-vous aux participants comme faisant partie de ce leadership continu.
- Introduisez le concept de Bio 1.0 (Organic 1.0), Bio 2.0 (Organic 2.0) (et si le temps le permet, Bio 3.0. (Organic 3.0) Si le temps est compté, mentionnez-les simplement et dites que vous y reviendrez plus tard).
- Faites-en un devoir asynchrone pour découvrir ce que signifie Bio 1.0, 2.0 et 3.0 et faites-en un rapport au groupe.
- Reliez l'ABE à un mouvement : demandez-leur de mentionner des associations / mouvements sociaux autour de l'ABE, de par le monde ! « À quoi se rapporte la culture en agriculture ? »
- Présentez l'histoire de l'IFOAM et son rôle actuel. Vous pouvez également montrer/réaliser une vidéo et demander aux participants de la regarder de manière asynchrone.

RESSOURCES



- [IFOAM Notre Histoire](#)
- [Indigenous Knowledge in Conservation Agriculture, Nene YL, 2009, AAHF Vol 13, No 4](#)
- [Demarco, C \(2021\): 27 Inspiring Women Reshaping the Food System.](#)
- [Root Capital \(eds\) \(2014\): Applying a Gender Lens to Agriculture: Farmers, Leaders, and Hidden Influencers in the Rural Economy.](#)

Module 2

Origine, principes et approches de l'ABE

Ce module présente le concept d'agriculture biologique écologique, notamment son origine, ses principes clés et ses approches. Nous commençons par la question « Pourquoi avons-nous besoin de changer les systèmes agricoles conventionnels prédominants actuels ? », et, en passant en revue les ODD, on discute de comment l'ABE peut contribuer à relever les défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés. En outre, le module vise à assurer que les participants acquièrent une compréhension commune des termes utilisés pour les différentes approches de l'agriculture durable, comme l'agroécologie, l'agriculture biologique, l'agriculture durable, et comment ces différents concepts et approches sont liés les uns aux autres. Il examine concrètement les aspects et pratiques clés en termes d'agriculture biologique écologique, par exemple à l'aide d'exemples pratiques.

2.1.

POURQUOI Changer ?

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Les participants sont capables de résumer et d'expliquer les principales raisons et justifications du changement dans le système agricole.
- Les participants savent en quoi l'ABE pourrait être une solution pour de nombreux défis mondiaux rencontrés dans les systèmes agricoles et alimentaires, en lien avec les ODD (par exemple, #2, #3, #6, #12, #13, #15).
- Les participants comprennent que l'ABE, en tant que concept central de l'AE, est l'approche la plus appropriée et la plus holistique pour un système agricole durable.

39

APERÇU DU CONTENU



Ce sous-module sert d'introduction au concept et au contexte de l'agriculture biologique écologique. La référence aux objectifs de développement durable permet de faire le lien entre le programme et les objectifs de l'AE et le contexte général, c'est-à-dire les défis auxquels l'humanité est confrontée. Laissez les participants au cours réfléchir et discuter des raisons pour lesquelles un changement

du système agricole actuel est nécessaire et dans quelle mesure l'ABE peut s'avérer être une solution à de nombreux défis mondiaux. Partager avec les participants des faits et des chiffres tirés de publications récentes provenant de sources fiables, afin d'étayer les arguments par des preuves solides.

MÉTHODES



- Partager des preuves quant aux bienfaits de l'ABE par rapport au système agricole actuel et faire le lien avec le contexte mondial et les ODD.
- Discussion de groupe et échange d'arguments quant à la pertinence de l'ABE.
- Exercice : à quels ODD l'ABE se rapporte-t-elle ? Donnez aux participants le détail des ODD, y compris leur titre complet et les indicateurs. Vous pouvez utiliser des icônes et laisser le groupe les placer, plus ou moins près, en fonction de leur degré de contribution à un ODD spécifique.

RESOURCES



- [FAO, 2019 : L'état de la biodiversité pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde, Rapport.](#)
- [GIEC, 2020 : Changement climatique et terres émergées, Rapport.](#)
- [The Food and Land Use Coalition, 2019 : Growing Better \(Mieux cultiver\) Rapport.](#)
- [IFOAM, Organic 3.0 - Sustainable Food and Farming \(Production alimentaire et agriculture durables\) court métrage \(en anglais\), 3:55 min.](#)
- [Les principes de l'agriculture biologique d'IFOAM, film, 43 minutes. \(en anglais\)](#)

2.2.

40

Principes, définition(s) de l'ABE

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Savoir contextualiser les principaux repères de l'écologie biologique et les utiliser dans la pratique du participant.
- Comprendre et présenter les valeurs, principes et définitions de manière claire et concise.
- Identifier les points de levier pour faire évoluer les systèmes dominants vers l'AE et l'AO.



APERÇU DU CONTENU

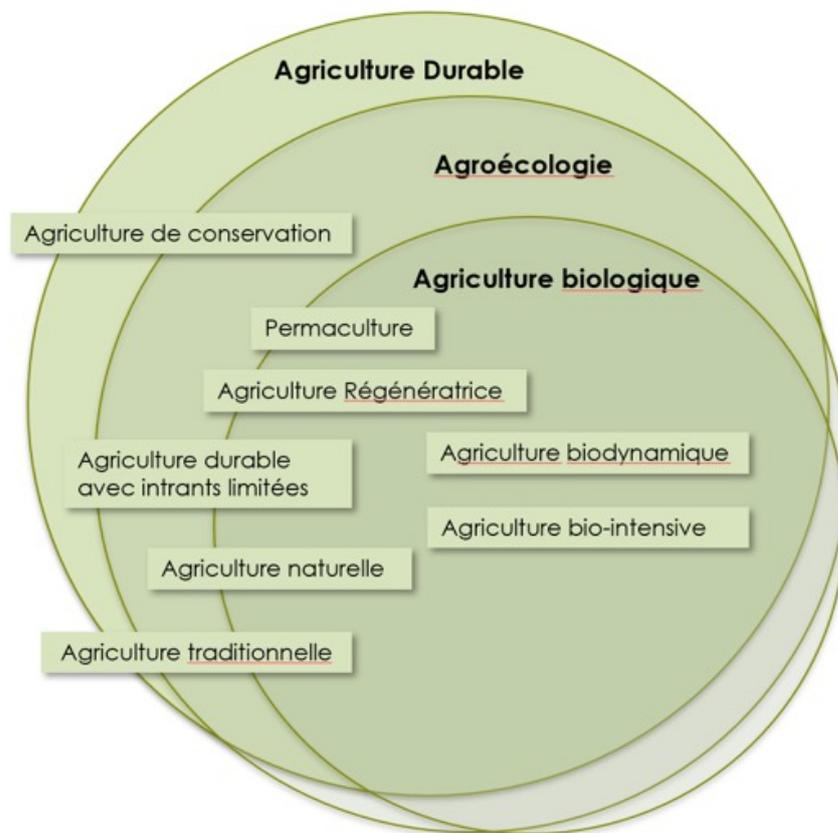
Ce sous-module permet aux participants de comprendre l'origine, les principes et les approches sous-tendant l'agriculture biologique écologique (ABE). Les définitions et les principes fondamentaux des différents systèmes alimentaires et approches agricoles durables, tels que l'agroécologie, l'agriculture biologique, l'agriculture durable/intégrée, sont présentés et font l'objet d'une discussion, afin d'établir une compréhension commune des termes et concepts utilisés.

Le glossaire développé par la FAO (FAO, 2009) et le document de position de l'UE de l'IFOAM sur l'agroécologie sont des ressources utiles pour une clarification et une discussion des différents termes, approches et leurs liens.

Dans ce contexte, il est pertinent de mentionner que les mouvements biologique et

agroécologique ont tous deux commencé comme des mouvements inspirants et inclusifs, qui continuent d'inspirer le changement aujourd'hui et qui soulignent la contribution que l'agriculture peut apporter à la réalisation des ODD. La relation exacte entre les deux est assez variable dans la littérature scientifique ; cependant, l'IFOAM - Organics International estime que « le biologique est un sous-ensemble bien défini de l'agroécologie et que la certification est un outil, pas un prérequis. » (IFOAM EU, 2019)

Bien que partageant des principes similaires avec l'agroécologie, une différence majeure entre les deux approches est que l'agriculture biologique a en outre défini des exigences minimales pour qu'une exploitation soit dite « biologique ».



L'agriculture biologique est un sous-ensemble de l'agroécologie.



Agroécologie

La FAO définit l'agroécologie comme « la science et la pratique de l'application des concepts et principes écologiques à l'étude, la conception et la gestion des interactions écologiques au sein des systèmes agricoles (par exemple, les relations entre et parmi les éléments biotiques et abiotiques). Cette approche globale du développement des systèmes agricoles et alimentaires repose sur une grande variété de technologies, de pratiques et d'innovations, y compris les connaissances locales et traditionnelles ainsi que la science moderne »

— FAO, 2009



L'agriculture biologique

« L'agriculture biologique est un système de production qui préserve la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur les processus écologiques, la biodiversité et les cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants aux effets néfastes. L'agriculture biologique associe la tradition, l'innovation et la science au profit de l'environnement commun et favorise des relations équitables et une bonne qualité de vie pour toutes les personnes concernées. »

— IFOAM, 2008

42

MÉTHODES



- Demandez aux participants ce que signifie l'agroécologie dans leur pays / pour leurs parties prenantes (dans certains pays, elle est utilisée comme un « blanchiment écologique »).
- Présentation, par exemple par un invité d'honneur d'un mouvement national pour l'agriculture biologique (MNAB).
- Laissez les participants partager sur leurs « héros/pionniers de ABE » personnels.
- Discussion commune, par exemple sur le développement de l'ABE dans différents pays, questions et réponses.

RESOURCES



- [IFOAM EU, 2019: Position Paper on Agroecology \(Prise de position sur l'agroécologie\) \(en anglais\)](#)
- [Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture \(FAO\) : « Glossaire sur l'agriculture biologique », 2009. \(en anglais\)](#)
- [G.A. Barton: The Global History of Organic Agriculture \(L'histoire mondiale de l'agriculture biologique\), Article. \(en anglais\)](#)
- [Centre des connaissances de la FAO sur l'agroécologie, plateforme en ligne. Définition, les 10 Principes et le lien avec les ODD \(en anglais\)](#)
- [IFOAM sur son histoire and highlights \(en anglais\)](#)

2.3.

Systèmes de production en agriculture biologique écologique

(contexte et pratiques clés)

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



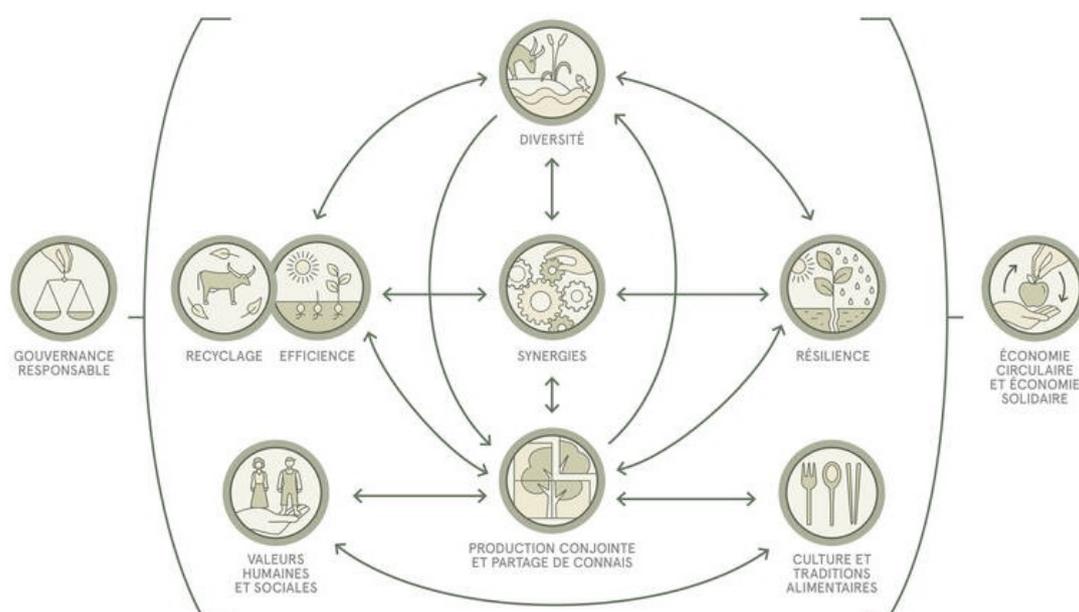
- Du point de vue unique de leur environnement opérationnel, les participants partagent leur expérience et savent contextualiser les pratiques, les principes, les défis et les opportunités d'adaptation des systèmes agricoles actuels à l'ABE, en reconnaissant les systèmes de connaissances indigènes, l'innovation locale et les approches traditionnelles.
- Comprendre et décrire les techniques typiques de production de cultures biologiques écologiques en se référant aux 4 principes et à la définition de l'ABE et aux 10 éléments de l'agroécologie. Ils savent établir un lien entre la pratique et les exigences des objectifs mondiaux et l'adaptation locale.
- Expliquer et comprendre les principaux concepts agronomiques de l'ABE tels que la rotation des cultures, les variétés résistantes, le compostage, la polyculture, les mesures de conservation du sol et de l'eau, l'agroforesterie, etc.
- Décrire les mesures de régénération des ressources naturelles, par exemple les engrais verts, les couvertures de sol, les paillis, le bilan des nutriments, les cycles des nutriments, le recyclage des ressources et le calcul du bilan des nutriments.
- Présenter les principes de base concernant la production animale biologique écologique multifonctionnelle, y compris le bien-être et la santé des animaux, l'environnement et les traditions culturelles.
- Pouvoir décrire et comprendre les manipulations de base à la ferme et la transformation primaire (récolte, emballage, stockage, transport) en relation avec les principes de l'agriculture biologique écologique.
- Comprendre les limites et les raisons qui poussent les agriculteurs à résister à l'adoption de certaines pratiques.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre souligne l'importance des systèmes de production de l'ABE et incite les participants à collaborer en partageant des expériences tirées de leur propre environnement opérationnel et des approches traditionnelles. Il enseigne également comment

comprendre et décrire les principes de l'ABE en liant les meilleures pratiques à l'adaptation locale. La connaissance des savoirs traditionnels / indigènes est également pertinente et peut faire l'objet de discussions.



[Les 10 principes de l'Agroécologie.](#)

MÉTHODES



- Donnez un aperçu des 10 principes de l'agroécologie (voir la publication de la FAO ci-dessous).
- Partagez le contexte de la pertinence des connaissances traditionnelles et indigènes sur les systèmes alimentaires durables (voir la publication de la FAO ci-dessous).
- Invitez des intervenants, par exemple des agriculteurs, des chercheurs, des consultants, à partager leurs expériences pratiques et les leçons tirées des systèmes de production de l'ABE.
- En complément/alternativement : laissez les participants partager leur propre contexte de travail et leurs expériences liées aux systèmes de production de l'ABE.
- Regardez quelques courts métrages d'agriculteurs du monde entier (voir le lien ci-dessous vers la campagne « I Grow Your Food » (« Je cultive votre nourriture ») d'IFOAM).

RESOURCES



- [FAO, 2018 : Les 10 éléments de l'agroécologie. Guider la transition vers des systèmes alimentaires et agricoles durables](#)
- [FAO, 2021 : Indigenous peoples' food systems \(Les systèmes alimentaires des peuples autochtones\) \(en anglais\)](#)
- [IFOAM I Grow Your Food Campaign: « Meet the farmers who grow your food » \(« Rencontrez les agricultures qui cultivent votre nourriture »\) - vaste compilation de courtes vidéos d'agriculteurs du monde entier. \(en anglais\)](#)
- [FAO Agroecology Knowledge Hub, plateforme en ligne. Pratiques du monde entier](#)
- [FiBL: Manuel de formation à l'agriculture biologique pour l'Afrique.](#)

2.4.

Systemes de production de l'agriculture biologique écologique, suite

(contexte plus large)

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre et expliquer les principes d'inclusion, les systèmes agricoles similaires versus les systèmes agricoles équivalents, en se référant aux systèmes traditionnels, à faible ou sans intrants, biologiques, agroécologiques, de la permaculture, biodynamiques, de gestion intégrée des nuisibles, etc. Ils peuvent tracer la ligne de démarcation entre ces systèmes et comparer leurs principes communs.
- Savoir effectuer une analyse comparative des risques et des avantages possibles inhérents aux systèmes de production alimentaire de haute technologie tels que l'aquaponie, les systèmes d'agriculture verticale, l'agriculture hors-sol, etc.
- Savoir utiliser la fleur des meilleures pratiques/durabilité et le cadre du « bio 3.0 » pour décrire les aspects écologiques, économiques, sociaux, culturels et de responsabilité d'une agriculture durable réaliste.
- En se référant aux sujets ci-dessus, savoir établir une comparaison entre les systèmes de production ABE et non ABE.
- Garder à l'esprit les rôles différenciés des hommes et des femmes aux sein des différents systèmes agricoles, en particulier dans l'agriculture à petite échelle, en ce qui concerne les possibilités et les limites de l'adoption d'une transformation agroécologique. Par exemple, les ménages dirigés par des femmes sont probablement plus souvent limités et présentent moins de potentiel.

45

APERÇU DU CONTENU



Ce sous-module est une extension du sous-module 2.3. et peut être fusionné avec le précédent. Le contenu décrit et les objectifs

d'apprentissage du sous-module précédent sont approfondis et explorés de manière participative.

MÉTHODES



Ce module est essentiel pour tout ce qui est appelé EOALC car il explore les approches de l'agriculture qui peuvent être englobées par le terme « écologique ». Il est important pour les participants de comprendre :

- Comment le terme « agroécologie » est utilisé par les institutions internationales, les acteurs et les régions : demandez-leur ce qu'ils pensent de ce terme et comment il est utilisé dans leur pays.
- Les différences et les points communs entre les différentes approches, par exemple en visualisant des icônes de différentes pratiques et approches et en laissant les participants les placer avec l'approche agricole à laquelle ils pensent qu'elles sont liées.
- Si les participants se montrent cyniques en raison de l'éco-blanchiment ou du sentiment que tout est relatif car les définitions varient, faites référence au terrain d'entente auquel les institutions internationales qui différencient clairement toutes les approches de l'agriculture conventionnelle ont recours.
- Cette activité peut être combinée avec des exercices relatifs au plaidoyer. L'objectif pourrait être de mieux comprendre quand il est judicieux de souligner les différences (par exemple, les possibilités offertes par l'agriculture biologique) et quand il est important de laisser de côté les différences afin de renforcer la capacité des autres acteurs à appuyer l'agriculture écologique en soi.
- Ce module pourrait également être combiné avec des exercices de communication, par exemple avec des jeux de rôle pour expliquer aux politiciens ce qu'est l'agroécologie, ce qu'est l'agriculture biologique et ce qui n'est pas écologique, même si cela peut prétendre l'être.

RESSOURCES



- [Voir le module 2.3.](#)

46

2.5.

Données et statistiques pour l'agriculture biologique écologique

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Collecter, vérifier et interpréter des données statistiques sur l'ABE pour contribuer au suivi de l'agriculture biologique.
- Introduire une collecte et une interprétation des données différenciées selon le sexe.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre porte sur la collecte de données statistiques pour l'agriculture biologique écologique. Des données solides sur les avantages et les impacts (productivité, atténuation du changement climatique, protection des sols, etc.) des systèmes de production de l'ABE sont un outil essentiel pour les chercheurs, les parties prenantes, les décideurs et les industries pour influencer les programmes et les politiques de développement.

Il permet aux participants de se familiariser avec des approches solides de collecte de données, des liens vers des recherches existantes, et de partager les sources et les plateformes de connaissances les plus pertinentes pour accéder aux données sur l'ABE. Il abordera également les limites et les défis de la collecte et de la distribution de données solides.

MÉTHODES



- Familiarisez les participants avec les approches de collecte et de gestion des données.
- Présentez les projets de recherche pertinents qui visent à collecter des preuves pour les pratiques d'agriculture biologique écologique (par exemple, le projet Sys-com du FiBL, voir le lien ci-dessous).
- Présentez les plateformes de connaissances et les publications pertinentes pour accéder aux données sur l'ABE (voir les liens ci-dessous).
- Donnez aux participants une tâche de recherche, en utilisant les plateformes présentées.

RÉSSOURCES



- [FiBL, Sys-Com Project : Long-term comparison of conventional and organic production systems \(Comparaison à long terme des systèmes de production conventionnels et biologiques\) {en anglais}](#)
- [IFOAM/FiBL: Manuel de formation pour l'agriculture biologique sous les tropiques.](#)
- Plateformes de connaissances pertinentes pour l'ABE :
 - [Infonet Biovision {en anglais}](#)
 - [Access Agriculture {en anglais}](#)
 - [Manuel africain de formation en agriculture biologique {en anglais}](#)
 - [Centre de connaissances sur l'agroécologie de la FAO {en anglais}](#)
 - [Site Internet de IFOAM- Organic International](#)

Module 3

Chaîne de valeur, commerce et consommation

Ce module donne une vue d'ensemble des systèmes alimentaires biologiques écologiques et plus particulièrement de la chaîne de valeur, en ce qui concerne les opportunités et les défis qu'elle présente. Le module s'attache également à comprendre et à expliquer plusieurs approches des systèmes de garantie.

Les objectifs de développement des compétences ne consistent pas nécessairement à trouver la « bonne approche », mais plutôt, en tant que leaders dans ce domaine, à avoir une compréhension approfondie du système et des forces (du marché) en jeu. Cela permet de mieux comprendre les objectifs et les besoins des différentes parties prenantes et de prendre conscience que différentes solutions fonctionnent pour différents acteurs sur le terrain.

3.1.

Vue d'ensemble des systèmes alimentaires biologiques et écologiques

48

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Montrer une bonne compréhension de l'ensemble du système alimentaire : comprendre le parcours des aliments, les liens et les systèmes qui soutiennent ou entravent la distribution durable des aliments et le recyclage des déchets et des nutriments, identifier les points de levier et les stratégies de changement.
- Examiner et expliquer l'importance de la qualité des aliments dans un système alimentaire biologique écologique durable.
- Maîtriser le thème du genre « Qui nourrit la famille ? Qui est responsable de la nutrition ? ».
- Tenir compte du concept d'agriculture sensible à la nutrition au sein de l'ABE.
- Expliquer la pertinence de l'ODD #12 « Consommation et production responsables ».

APERÇU DU CONTENU



Ce module explore le système alimentaire (acteurs, dynamiques, liens avec d'autres systèmes) et enseigne ainsi comment penser de manière systémique et comment cartographier ces systèmes.

La persistance de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, qui prend de nombreuses formes dans le monde, souligne la nécessité de transformations vers des systèmes alimentaires durables. Ces systèmes alimentaires doivent garantir une alimentation saine aux générations actuelles et futures tout en préservant ou en augmentant les ressources disponibles et en répondant aux besoins nutritionnels de tous, notamment des populations les plus vulnérables. La transition vers la durabilité nécessite de redéfinir de nombreuses activités des systèmes alimentaires. On constate que des acteurs du monde entier ont commencé à agir localement pour modi-

fier leur mode de production, de commerce et d'alimentation. Certains de ces changements sont plus faciles que d'autres, ce qui nécessite de savoir comment s'y retrouver pour promouvoir des pratiques de consommation et de production durables.

Le manuel FAO/INRAE, qui est l'outil principal présenté ici, s'adresse aux "innovateurs en matière de systèmes alimentaires durables" et a été réalisé par un groupe d'innovateurs d'Asie, d'Afrique, des Amériques et d'Europe qui mènent des initiatives pour cultiver, partager, vendre et consommer des aliments plus durables dans leurs contextes locaux. Ces expériences démontrent qu'il est possible de changer la façon dont les systèmes alimentaires locaux sont organisés, en les rendant plus durables dans le cadre d'une transformation agroécologique.

MÉTHODES



- Faites une présentation interactive d'un exemple de système alimentaire complexe, y compris les concepts clés et la terminologie utilisés dans les approches systémiques.
- Explorez le lien entre le genre, la nutrition et la qualité des aliments, en termes de diversité de la nutrition. Examinez un système alimentaire, présenté ou créé par les participants (voir ci-dessous), et soulignez ou ajoutez les endroits où le genre joue un rôle et si / comment cela est reconnu.
- Exercice « Conception et exploration de systèmes ».

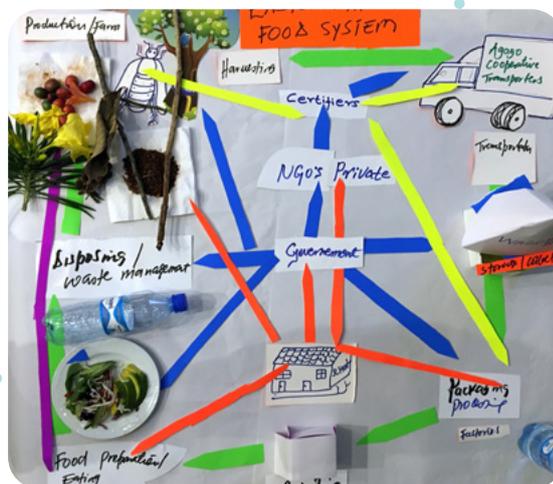
En quelques mots : il s'agit de demander aux participants de construire (un modèle) de système alimentaire, en utilisant des déchets naturels et des matériaux artisanaux. Une fois l'exercice terminé, les animateurs posent des questions systémiques sur ce que les participants voient et ressentent dans le système.

Objectifs :

- Utiliser des « modes de connaissance » différents plutôt que la simple pensée analytique en activant les sens et la « sagesse des mains ».
- Adopter différentes perspectives (y compris au sens physique).
- Cristalliser les dynamiques et les relations dans le système.
- Sentir où se trouvent les leviers du changement et les semences d'un avenir positif.

Comment le faire :

- (Demandez aux participants et aux organisateurs de) collecter à l'avance (par exemple, pendant une pause) des déchets, des matériaux naturels et ajoutez des ciseaux, de la ficelle, de la colle, des stylos, etc. Si vous le souhaitez, vous pouvez également utiliser de la pâte à modeler.
- Montrez des exemples visuels de ce à quoi cela peut ressembler.
- Veillez à ce que les tables soient recouvertes de papier (tableau à feuilles mobiles), afin que les matériaux ne les salissent pas.
- Idéalement, les tables doivent être au milieu de la salle pour que les participants puissent se déplacer autour.
- Le dessin et l'écriture doivent être limités au minimum.
- Ne diluez pas les questions systémiques afin qu'elles conservent toute leur force.
- Encouragez les discussions et la réflexion. L'objectif n'est pas d'obtenir un système alimentaire « parfait », mais plutôt de l'utiliser pour acquérir des connaissances plus approfondies. Il est utile que les participants aient des discussions animées sur la façon dont ils voient le système, éventuellement du point de vue de différentes parties prenantes.



Exemples de l'exercice de groupe sur la « conception de systèmes alimentaires ».

Variations

- Octroyez plus de temps à la réflexion personnelle.
- Demandez aux participants de dessiner des flèches indiquant, par exemple, des boucles de rétroaction ou des dynamiques de renforcement.
- Ajoutez une session pour créer un avenir positif : les participants transforment le système existant (après l'avoir photographié) en un avenir optimal. Il s'agit d'un outil très puissant et utile pour les processus et programmes de changement : il s'agit de créer une représentation visuelle du meilleur avenir possible, afin de pouvoir s'y référer par la suite. On se souvient plus facilement des images que des mots. De plus, le fait de le faire avec ses mains peut être très puissant et émouvant pour les participants : construire un pont, abattre un mur, donner des ressources aux gens, retirer les déchets de la rivière !
- Les participants dessinent un système. Cette méthode est moins sensorielle et généralement moins collaborative, mais elle reste préférable aux mots.
- Demandez aux participants d'adopter le point de vue de différentes parties prenantes et de décrire le système, ses relations, etc. à partir de cette perspective spécifique. Encouragez-les à parler à la première personne : « Je suis dépendant de... », « J'aime... », « Je suis frustré parce que... »
- Incluez des figures, par exemple des jouets, ou des éléments qui indiquent la direction dans laquelle ils regardent, par exemple un cercle avec un nez. Cela peut permettre d'aller encore plus loin (la personne regarde-t-elle quelqu'un ? ou tourne-t-elle le dos à quelque chose ? etc.).
- Uniquement pour les formateurs professionnels travaillant en constellations systémiques, car cela peut évoquer des émotions profondes qui doivent être « tenues » de manière professionnelle : réalisez l'ensemble de l'exercice comme un jeu de rôle physique sans matériel.

RESOURCES



- [FAO et INRAE \(2020\) : Permettre des systèmes alimentaires durables : Guide de l'innovateur Sustainable food systems: Concept and framework.\(Systèmes alimentaires durables. Concept et cadre\) \(en anglais\)](#)
- [CFS HLPE \(2014\) : Pertes et gaspillage alimentaires dans le contexte des systèmes alimentaires durables \(en anglais\)](#)
- [Meadows, D \(2008\): Thinking in Systems \(Penser en systèmes\) \(en anglais\)](#)
- [Liste de nombreuses ressources pour la pensée systémique et la cartographie systémique \(en anglais\)](#)
- [Groupe de réflexion axé sur les systèmes alimentaires \(en anglais\)](#)



3.2.

La chaîne de valeur actuelle : Opportunités et défis

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Savoir différencier et caractériser les canaux de commercialisation (marketing direct, marchés de producteurs, magasins spécialisés, détaillants, etc.)
- Savoir différencier les marchés et les chaînes de valeur locaux, régionaux et mondiaux, leurs besoins et exigences, et leur adéquation à une approche de système alimentaire biologique écologique et durable. Évaluer des outils tels que la comptabilité des coûts réels/complets dans ce contexte.
- Aperçu des statistiques et des tendances : « Le monde de l'agriculture biologique. Avoir la capacité de lire et d'évaluer les statistiques mondiales et à les mettre en contexte.
- Comprendre comment les marchés biologiques écologiques se développent au fil du temps et identifier le stade de développement dans son propre pays/région.
- « Labels de durabilité » : comprendre la segmentation du marché et la différenciation entre les labels de durabilité biologiques et d'autres types, et les tendances futures dans ce contexte.

APERÇU DU CONTENU



Le module aborde une variété de chaînes de valeur et leurs implications. Tous les acteurs impliqués dans la production, la transformation et la vente d'un produit sont les parties prenantes de la chaîne de valeur du produit : agriculteurs, transformateurs, logistique, entrepositaires, commerçants locaux, exportateurs, détaillants, marketing, etc.

Étant donné qu'aujourd'hui l'agroécologie et le commerce biologique couvrent une grande diversité de chaînes d'approvisionnement, l'objectif de ce module est de donner aux participants une vue d'ensemble et un aperçu des segments de marché qu'ils ne connaissent

peut-être pas très bien. Ainsi, par exemple, si les participants ont tendance à se concentrer sur les petits exploitants, partagez des histoires et des connaissances sur la façon dont d'autres approches d'organisation fonctionnent. En gardant à l'esprit que l'EOALC n'est pas une formation d'agriculteur, mais un cours destiné à équiper des leaders potentiels avec une connaissance du système et du/des mouvement(s), il est important de comprendre qu'il n'y a pas de « taille unique », mais qu'il existe une diversité d'approches.

MÉTHODES DE CONCEPTION DU COURS



- Laissez les participants écrire sur des cartes les différents acteurs et activités d'une chaîne de valeur.
- En groupes, laissez les participants dessiner des chaînes de valeur, avec les acteurs et les activités auxquels ils peuvent penser, puis regardez la diversité à laquelle vous pouvez aboutir.
- Invitez des intervenants ayant des perspectives différentes.
- Invitez des intervenants avec des histoires réelles du terrain, y compris des échecs afin d'apprendre ; le leadership n'est pas seulement une question de motivation positive, mais aussi de sagesse et de perception, y compris l'apprentissage des erreurs et des échecs.
- Histoires de cas individuels d'agriculteurs ou de négociants, par exemple, au niveau organisationnel ou national (par exemple, le développement de son propre label qui conduit à une multitude de labels sur le marché) ou au niveau mondial / continental (par exemple, les exigences en matière de commerce / d'importation dans les chaînes de valeur mondiales).
- Réalisez un exercice simple qui invite les participants à faire une comptabilité analytique complète. Le manuel des systèmes alimentaires de la FAO et de l'INRAE donne des indications sur la manière de procéder.
- Demandez aux participants de citer les labels de durabilité qu'ils connaissent et de les regrouper en fonction de différents critères, par exemple ceux qui sont inscrits dans la loi (labels nationaux, européens...), ceux des organismes de normalisation ISEAL (la société civile est incluse dans les organismes de normalisation), les labels d'entreprises privées / les labels appartenant à l'industrie, etc.
- Discuter de la multitude et de la variété des labels du point de vue du consommateur.

RESSOURCES



- [FAO et INRAE \(2020\) : Permettre des systèmes alimentaires durables : Guide de l'innovateur](#)
- [Agrifood markets and value chains. \(Marchés alimentaires et chaînes de valeur\) \(en anglais\)](#)
- [Full / True Cost Accounting to transform Agriculture and Food Systems \(La comptabilité en coûts complets / réels pour transformer les systèmes agricoles et alimentaires\) \(en anglais\)](#)
- [Distribution of the added value of the organic food chain \(Répartition de la valeur ajoutée de la chaîne alimentaire biologique\). \(en anglais\)](#)
- [Sustainable value chains for sustainable food systems. \(Des chaînes de valeur durables pour des systèmes alimentaires durables.\) \(en anglais\)](#)
- [ProFound Advisers in Development, Markus Arbenz \(2020\): Boosting Organic Trade in Africa, IFOAM Organics International](#)
- [The Organic Business Guide \(en anglais\)](#)
- [Jay, J, Hamilton H, Senge; P et al. \(eds\) \(2008\): Innovations for Healthy Value Chains. Cases, Tools, & Methods. Sustainable Food Lab \(en anglais\)](#)
- [Matériel sur le développement commercial de l'EOA en Afrique Error! Hyperlink reference not valid. \(en anglais\)](#)
- [Modèles commerciaux non conventionnels soutenus par Access Livelihoods \(en anglais\)](#)
- [Exemple de connexion de nombreux éléments de la chaîne de valeur chez SEKEM \(en anglais\)](#)
- [Portail de recherche de l'International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance \(ISEAL\) \(en anglais\)](#)

3.3.

Les systèmes de garantie

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre l'histoire, la logique et les concepts des normes biologiques, des systèmes de certification et les raisons des différences régionales.
- Comprendre la terminologie et les concepts généraux de l'évaluation de la conformité : inspection, certification, accréditation, etc.
- Être capable d'expliquer les raisons et les défis liés à la conformité, l'harmonisation et l'équivalence au niveau mondial, ainsi que leur pertinence pour le commerce régional et mondial.
- Être capable d'argumenter en faveur de l'inclusion de systèmes alternatifs comme les systèmes de garantie participatifs (SPG) dans la pratique et la politique. Montrer une compréhension de ses caractéristiques, de ses avantages, de sa portée et de ses limites, en particulier en ce qui concerne les petites exploitations agricoles.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre explore les systèmes de garantie biologique et leur objectif, du point de vue du consommateur, du producteur et des autres parties prenantes, par exemple la société civile et le gouvernement. L'objectif est que les participants comprennent les différents types de systèmes de garantie, y compris les différentes formes de vérification. Un accent particulier est mis sur les systèmes de garantie partici-

patifs, impliquant non seulement les producteurs, mais aussi les consommateurs, en tant que système alternatif suscitant une attention croissante. Une certification biologique est un outil de marketing. Elle garantit que tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement respectent la réglementation sur l'agriculture biologique. Elle donne confiance au consommateur et le protège de la fraude.

54

MÉTHODES



- Explorez les différents aspects du kit sur la réglementation biologique.
- Demandez aux participants d'échanger en matière de réglementation dans leur pays et à quel stade de développement du secteur biologique se trouve leur pays.
- Faites un quiz pour mettre en pratique et évaluer la compréhension qu'ont les participants quant aux différences entre les différents types de systèmes de garantie et de vérification, en examinant les concepts clés, ou bien laissez-les développer un quiz !
- Passez en revue la liste des systèmes d'évaluation de la conformité reconnus par IFOAM. Sont-ils tous de même nature ? Quelles sont les différences ?
- Existe-t-il des systèmes de garantie pour l'agroécologie ? Si oui, en quoi se distinguent-ils des certifications biologiques « classiques » ?

RESOURCES

- [Kit de réglementation biologique de l'IFOAM \(en anglais\)](#)
- [Liste des systèmes d'évaluation de la conformité reconnus par IFOAM-Organics International comme équivalents à l'IROCB \(en anglais\)](#)
- [Manuel de formation pour l'évaluation des systèmes de contrôle interne \(en anglais\)](#)
- [Kit de formation sur le SCI pour la certification des groupes de petits exploitants \(en anglais\)](#)
- [Certifications agroécologiques : un système efficace, équitable et transparent. L'objectif de la production agroécologique consiste à offrir des certifications gratuites et à diminuer ainsi le coût de production. Cet article souligne la différence entre la certification agroécologique et biologique, et le processus historique du mouvement agroécologique pour la certification en Argentine.](#)
- [Why invest in Participatory Guarantee Systems? \(Pourquoi investir dans les systèmes de garantie participatifs ?\) \(en anglais\)](#)
- [IFOAM Organic International. Lignes directrices sur les SGP : Comment développer et gérer les systèmes de garantie participatifs pour l'agriculture biologique. \(en anglais\)](#)
- [Portail de recherche de l'Alliance internationale pour l'accréditation et l'étiquetage social et environnemental \(ISEAL\) \(en anglais\)](#)

Module 4

Plaidoyer et politique

Ce module est essentiel pour un EOALC, car il rassemble les compétences de l'agriculture biologique et de l'agroécologie ainsi que le leadership afin de défendre des systèmes alimentaires plus durables.

Le plaidoyer est un processus conçu et mis en œuvre par un individu ou un groupe visant à influencer les politiques publiques et les décisions d'allocation des ressources au sein des systèmes et institutions politiques, économiques et sociaux. Il peut être motivé par des principes moraux, éthiques ou religieux ou simplement par la protection d'un bien d'intérêt. Le plaidoyer peut inclure de nombreuses activités qu'une personne ou une organisation entreprend, notamment des campagnes médiatiques, un dialogue politique, des discours publics, la commande et la publication de recherches ou de sondages, l'activisme et des manifestations, etc.

Cette partie du manuel fournit des outils conceptuels et méthodologiques aux participants qui souhaitent former des individus, des organisations et des réseaux à la défense de l'agriculture biologique et de l'agroécologie. Ainsi, ils pourront résoudre les problèmes liés à l'agriculture et à l'alimentation dans leurs communautés respectives dans le but d'influencer et de proposer des alternatives et des programmes de politique publique au profit du secteur de l'agriculture biologique.

56

4.1.

Plaidoyer et lobbying : stratégie et outils

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Montrer une compréhension des principes du plaidoyer, de la négociation, du lobbying et de campagnes pour le changement, en soulignant l'empathie avec la perspective des besoins des parties prenantes (« utilisateurs ») et en acquérant des compétences pratiques.
- Acquérir une vision systémique de la manière dont fonctionne le système des parties prenantes.
- Identifier un problème, développer une stratégie de plaidoyer et un plan de mise en œuvre.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre fournit des stratégies et des outils d'apprentissage collaboratif pour la participation aux processus et événements de plaidoyer et de lobbying. Il s'agit d'adapter les stratégies et les outils à un contexte ou à des besoins locaux particuliers.

Voici les 10 étapes de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer efficace :

1. Définir le problème	Quelle est la question ou le problème qui nécessite un changement ?
2. Fixer des buts et des objectifs	Le but : ce que les défenseurs espèrent obtenir à long terme. Les objectifs : basés sur des preuves/recherches ; comprennent un acteur politique, une solution politique et un calendrier.
3. Identifier le public cible	Cibles primaires : ceux qui ont le pouvoir d'apporter un changement de politique. Cibles secondaires : ceux qui sont capables d'influencer les cibles primaires. Identifiez : des individus spécifiques, leur position, leur pouvoir et leur position.
4. Développer des appuis	Créez des alliances avec d'autres ONG, réseaux, donateurs, coalitions, groupes civils, associations professionnelles, groupes de femmes, activistes et individus qui soutiennent la cause.
5. Développer le message	Adaptez le message à l'audience. Qui essayez-vous d'atteindre ? Quels sont vos objectifs ? Quelle action voulez-vous que la cible entreprenne ?
6. Sélectionner les canaux de communication	Adaptez le moyen de communication au public (par exemple, réunions, dossiers et communiqués de presse, conférences de presse, fiches d'information, débat public, conférence).
7. Rédiger un plan de mise en œuvre	Le plan doit identifier les activités et les tâches, les personnes/comités, le calendrier souhaité et les ressources nécessaires.
8. Collecter des données	La collecte de données est une activité continue pendant toute la durée de l'action de plaidoyer ; lors de la sélection du sujet, des messages de plaidoyer, de l'influence sur les parties prenantes.
9. Suivre et évaluer	Comment suivre la mise en œuvre par rapport aux objectifs fixés ? Comment évaluer les progrès et les résultats ? Le problème a-t-il été résolu ?
10. Collecter des fonds	Les militants devraient élaborer une stratégie de collecte de fonds dès le début de leurs activités de plaidoyer.

MÉTHODES



- Demandez aux participants, idéalement en groupe ou, si ce n'est pas possible, individuellement, de réfléchir à un objectif concernant un public/des parties prenantes cibles. Aidez les participants à s'assurer que l'objectif est spécifique et pas trop général.
- Faites une cartographie des parties prenantes. Montrez différentes façons de procéder. Invitez à réfléchir au-delà des parties prenantes évidentes, pour inclure celles qui n'ont pas voix au chapitre ou qui peuvent être indirectement liées à la question (référence au module sur le système alimentaire).
- Entraînez-vous à changer de perspective en réfléchissant aux besoins des différentes parties prenantes, en général et de « vous » (la personne qui leur parle ou le groupe que vous représentez). Il s'agit d'un aspect central des négociations. Vous pouvez le faire de manière créative (voir la cartographie du système alimentaire) ou, comme dans la gestion de projet classique, à l'aide d'un tableau énumérant vos besoins vis-à-vis d'eux, les leurs vis-à-vis de vous et les actions qui pourraient servir tout un chacun.
- Combinez cette cartographie avec un exercice de communication pour développer un message approprié, non seulement en termes de contenu, mais aussi d'attrait (style, langage, visuels) et mettez-la en pratique dans un jeu de rôle qui vise une négociation gagnant-gagnant.
- Tous les aspects et éléments de la stratégie de plaidoyer peuvent être mis en pratique, soit sous la forme d'un « exercice de classe », pour l'avoir ainsi pratiquée de manière générale, soit de manière plus détaillée, avec un « cas réel », par exemple dans le cadre du projet de transfert (voir les instructions du projet de transfert pour les étapes).
- Vous pourriez concevoir un EOALC dont la négociation est au centre. Il est toutefois recommandé de consacrer 1 à 2 heures à la négociation afin qu'elle ne soit pas seulement théorique mais que les participants aient l'occasion de la pratiquer.

RESSOURCES



- [IFOAM – Boîte à outils sur les politiques mondiales pour appuyer l'agriculture biologique. Boîte à outils pour le public.](#) La Boîte à outils est composée d'une série d'outils, dont: Un rapport principal, une aide à la décision, des présentations, des résumés de politiques, des conseils pour les défenseurs de l'agriculture biologique, etc. (en anglais)
- GIZ (2007) : Multi-stakeholder management: Tools for Stakeholder Analysis: 10 building blocks for designing participatory systems of cooperation (Gestion multi-acteurs : Outils pour l'analyse des parties prenantes : 10 éléments de base pour la conception de systèmes de coopération participatifs) (en anglais)
- FAO et Agrinatura. 2020. [Organiser un dialogue sur les politiques – Un guide pratique.](#)
- [Advocacy Lab : Introduction au plaidoyer, court clip vidéo, 2:53 min.](#) (en anglais)
- [Modèle de négociation de Harvard \(en anglais\)](#)
- [Handbook: Negotiation for Non-Profits. Why negotiation is essential to fundraising, communications and partnerships.](#) (Manuel : Négociation pour les organisations à but non lucratif. Pourquoi la négociation est essentielle à la collecte de fonds, aux communications et aux partenariats.) (en anglais)
- [The Art and Science of Negotiation Training feat. International negotiator Prof. Raymond Saner](#) (L'art et la science de la formation à la négociation avec le professeur Raymond Saner, négociateur international) (en anglais)

4.2.

Le plaidoyer mondial

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Résumer les principales tendances de la mondialisation et leurs implications sur le système alimentaire et sur les moyens de subsistance des agriculteurs (une différenciation par sexe pourrait être une option ?).
- Énumérer les principaux processus et institutions politiques mondiaux et continentaux ayant des répercussions sur le secteur et le mouvement biologique et agroécologique.
- Placer les problèmes mondiaux dans le contexte des ODD.
- Relier l'impact des développements mondiaux aux situations nationales et locales.
- Comprendre et expliquer les positions et les activités d'IFOAM - Organics International et d'une variété de parties prenantes aux niveaux continental et des Nations Unies.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre présente les tendances mondiales et les processus politiques liés aux systèmes alimentaires et souligne les possibilités d'influencer les acteurs internationaux tels que les décideurs politiques et les organismes de réglementation. Les politiques internationales peuvent contribuer à créer un environnement politique, juridique et réglementaire plus favorable, au sein duquel l'agriculture biologique et l'agroécologie peuvent prospérer à l'échelle mondiale. La transformation vers des systèmes alimentaires plus durables aux niveaux national et infranational est fortement influ-

encée par les évolutions mondiales, notamment les politiques mondiales, telles que la mise en œuvre des accords internationaux sur le développement durable (ODD), le changement climatique, la biodiversité, la nutrition et les systèmes alimentaires. Il est essentiel d'avoir une bonne vue d'ensemble et une bonne compréhension des engagements pris par les gouvernements dans ce contexte mondial pour pouvoir plaider en faveur de politiques soutenant l'agroécologie et l'agriculture biologique dans les pays.

MÉTHODES



- Faites le lien avec le chapitre Leadership dans le monde VICA: demandez aux participants de cartographier les grandes tendances et d'explorer l'influence qu'elles peuvent avoir sur le plaidoyer en faveur de l'ABE : encouragez les participants à inclure des sujets qui n'ont pas forcément de lien direct avec la thématique au départ. Il peut s'agir de tendances qui peuvent avoir une influence à un moment donné, mais qui ne sont pas prévues, car le lien n'était pas évident au départ.
- Demandez aux participants de citer les principales institutions et les cadres politiques qui sont liés à l'ABE. Ajoutez ceux qui n'ont pas été mentionnés.
- Demandez aux participants de consulter le site web des principales institutions et de lire une déclaration de politique intéressante et pertinente sur chaque site.
- Prenez le temps d'examiner les positions d'IFOAM dans le domaine de la politique internationale et discutez des différences ou des chevauchements avec les autres.
- Après avoir d'abord développé des stratégies de plaidoyer par pays ou région (chapitre 4.7) demandez aux participants de se réunir en tant que continent et de développer des messages et des plans d'action harmonisés.
- Demandez pourquoi un lien avec les ODD pourrait être pertinent. Par exemple, pour accéder à des financements
- Un exercice peut consister à sélectionner un aspect et à trouver l'ODD dont il pourrait relever. En le cherchant, les participants commenceront à comprendre la logique des ODD et le fait :
 - » Qu'il existe des titres courts et longs pour les ODD.
 - » Qu'il peut y avoir plus de contenu qui n'est pas résumé dans le titre
 - » Que les ODD visent le niveau mondial, mais qu'il existe des indicateurs nationaux qui varient d'un pays à l'autre.
 - » Qu'il est important qu'un lien vers un ODD soit substantiel afin de ne pas être perçu comme de l'éco-blanchiment. Cela peut être pratiqué en utilisant une méthode d'interrogation critique, par laquelle le promoteur de la connexion doit convaincre des juges très critiques de son argument.

RESSOURCES



- [IFOAM – Boîte à outils sur les politiques mondiales pour appuyer l'agriculture biologique. Boîte à outils à la disposition du public. Le Boîte à outils est composée d'une série d'outils, dont : un rapport principal, une aide à la décision, des présentations, des résumés de politiques, des conseils pour les défenseurs de l'agriculture biologique, etc.](#)
- [Eosta / Nature & More: Organic Agriculture and the Sustainable Development Goals, \(L'agriculture biologique et les objectifs de développement durable \) rapport, 68 p.](#)
- [Plateforme de connaissances en agroécologie de la FAO sur l'agroécologie et les objectifs de développement durable.](#)

4.3.

Principaux sujets de plaidoyer pour l'agriculture biologique écologique

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Sécurité alimentaire et nutritionnelle, souveraineté alimentaire, biodiversité, services écosystémiques, changement climatique, petite agriculture familiale, accès/contrôle des ressources génétiques.
- Comprendre les points de vue extérieurs à l'ABE et développer des arguments pour les contrer.
- Les rôles des hommes et des femmes dans l'agriculture et dans les systèmes alimentaires et leur importance pour le développement de stratégies visant à étendre l'ABE.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre explique la situation actuelle des systèmes alimentaires et agricoles qui nécessite une transformation fondamentale au regard des défis progressifs qui ont émergé sur les aspects écologiques, sanitaires et socio-économiques.

Dans cette partie du module, les participants exploreront plusieurs questions sous-jacentes dans le but de parvenir à une base commune

pour permettre l'élaboration des politiques. Les participants examineront le développement de l'agroécologie et sa pertinence politique pour comprendre comment certaines de ces questions ont été abordées au sein de l'agroécologie et entre l'agroécologie et les intérêts externes. Un accent particulier sera mis sur le plaidoyer dans une perspective de genre.

MÉTHODES



- Faites une présentation interactive de qualité sur les aspects clés des sujets mentionnés ci-dessus. Veillez à ne pas vous étendre et à ne pas « divaguer », concentrez-vous plutôt sur trois points/ messages par sujet. Cela servira également d'exemple pour que les participants puissent résumer et distiller les principaux aspects qui ont été abordés.
- Demandez aux participants de prendre chacun une feuille de papier de format A4. Passez en revue les différents sujets et demandez aux participants d'écrire, point par point, ce qu'ils pensent de la politique de l'organisation sur le sujet. Ensuite, repliez la phrase et faites passer le papier, de sorte qu'à la fin, le papier soit rempli des contributions de nombreuses personnes différentes dans la salle. Ensuite, faites une sorte de « Bingo ». Demandez à une personne de lire la première phrase de la feuille. Voyez si quelqu'un d'autre a quelque chose de similaire. Oui si quelqu'un a quelque chose de très différent ? Engagez une discussion. Puis passez au sujet suivant.
- Le genre :
 - » Explorez comment le rôle des femmes dans l'agriculture est actuellement inclus et abordé dans les efforts de plaidoyer
 - » Identifiez les différentes approches utilisées par les différentes parties prenantes (en utilisant par exemple la matrice Atteinte-Bénéfice-Autonomisation - voir module 8.1 Genre et agriculture biologique écologique). Cela pourrait impliquer de se pencher sur les principales organisations internationales, telles que la FAO, l'IFOAM, l'IFPRI, etc. Un autre exercice pourrait consister à examiner les parties prenantes nationales, par exemple le ministère de l'Agriculture, les organisations de défense des droits des femmes, les organisations d'ABE, les publications et les offres de cours des universités.
 - » Laissez les participants élaborer des communications qui traitent de l'autonomisation des femmes et réfléchissez ensemble à la manière dont les femmes sont positionnées par le langage et le style de communication choisis (en pratiquant également la communication).

RESSOURCES



- [IFOAM – Boîte à outils sur les politiques mondiales pour appuyer l'agriculture biologique. Boîte à outils pour le public.](#) La boîte à outils est composée d'une série d'outils, dont : Un rapport principal, une aide à la décision, des présentations, des résumés de politiques, des conseils pour les défenseurs de l'agriculture biologique, etc.
- [FAO, FIDA, UNICEF, PAM et OMS \(2020\) : L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020.](#) Transformer les systèmes alimentaires pour des régimes alimentaires sains et abordables. Rome, FAO.
- [Comment sensibiliser les politiques à la nécessité de soutenir l'agriculture biologique ? \(en anglais\)](#)
- [Site web de la FAO sur le « genre »](#) avec des informations générales, des projets, des ressources, etc.
- [Site de l'IFOAM sur l'égalité des sexes, avec des liens vers des articles de blog et des offres de formation. \(en anglais\)](#)
- [Modules sur l'agriculture durable \(MOSA\) \(en anglais\)](#)

4.4.

Semences, techniques de sélection, droits de propagation et politiques régissant le brevetage, les OGM et les approches connexes

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Savoir présenter la position du mouvement de l'ABE sur les OGM et expliquer pourquoi ils ne sont pas autorisés dans les systèmes de production de l'agriculture biologique.
- Montrer sa compréhension du principe de précaution, des menaces de perte de biodiversité, de la souveraineté des semences et de la monopolisation des intrants agricoles.
- Montrer sa compréhension des tendances et des développements dans les domaines des techniques de sélection, le brevetage, la propriété, etc.
- Savoir expliquer la position du mouvement OA sur les semences, la diversité des semences, la souveraineté des semences et des concepts comme la conservation des semences à la ferme, les banques de semences, la propagation, etc.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre permet de comprendre les critères utilisés par le secteur biologique pour déterminer quelles techniques de sélection sont compatibles avec les systèmes biologiques, les droits de propagation et les politiques régissant les brevets, la propriété et les définitions sur ce qui doit être considéré comme des OGM (IFOAM, 2017).

Cette partie du module se penchera également sur la nécessité de mettre en place des initiatives politiques cohérentes et des cadres

de contrôle réglementaire solides pour faire face aux défis et aux menaces de la perte de biodiversité, de la souveraineté semencière et de la monopolisation des intrants agricoles. Il examine également la participation actuelle et nécessaire à la réglementation semencière dans le mouvement de l'agriculture biologique, et en aidant les agriculteurs à agir pour revendiquer les droits d'usage fondamentaux sur les semences qui sont souvent menacés.

MÉTHODES



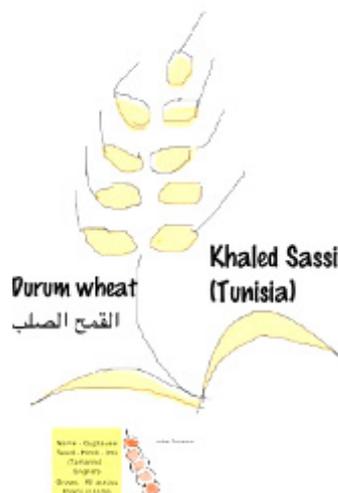
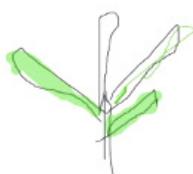
En plus des contributions sur les sujets ci-dessus, ces thématiques pourraient être abordées comme suit :

- Se faire une idée de la compréhension des participants sur le sujet au début en utilisant un quiz, soit électronique, soit en posant simplement des questions, y compris des questions à choix multiples visant à évaluer la compréhension des participants sur la différence entre la sélection végétale, les hybrides et les OGM, la prévalence des cultures OGM, la différence entre les cultures commerciales et les essais en champ / l'utilisation médicinale, les exigences en matière d'étiquetage, le lien avec la diversité (des semences), ce que signifie le brevetage dans ce contexte.
- A partir de là, se concentrer sur les aspects que les participants connaissent moins bien. Ainsi, par exemple, s'ils ont une connaissance approfondie du lien avec la biodiversité, il ne faut pas « prêcher aux convertis » mais se concentrer sur les spécificités de la production et du commerce des OGM. En gardant à l'esprit que le cours s'adresse à des leaders et non à des agriculteurs, il est important que les leaders en ABE ne diffusent pas d'inexactitudes relatives aux OGM, par exemple que l'on peut acheter de gros poulets OGM sur le marché (à l'heure où nous écrivons ces lignes, ce n'est pas le cas partout dans le monde, mais plutôt que les poulets peuvent avoir été nourries avec de la farine de soja OGM).
- Faites un jeu à l'envers : demandez aux participants de nommer une plante qu'ils pensent que la plupart des gens ne connaissent pas. La personne qui nomme la variété de plante la moins connue gagne.
- Jeu : qui peut nommer le plus de variétés d'une plante alimentaire / fourragère, par exemple le millet : Tribu des Eragrostideae dans la sous-famille des Chloridoideae :

**Panicum miliaceum* : Millet proso (millet commun, millet à balai, millet à porc ou millet blanc, également appelé baragu en Kannada, panivaragu en Tamoul),
 **Panicum sumatrense* : Petit millet (également connu sous le nom de Saamey en Kannada, Samalu en Telugu et Samai en Tamil Nadu).
 **Panicum sonorum* : Millet sonorant, cultivé dans le sud-ouest américain.
 **Pennisetum glaucum* : millet perlé (connu sous le nom de Bajra en hindi, également appelé sajjey en kannada et 'Kambu' en tamoul).
 **Setaria italica* : Millet à queue de renard, millet italien, panic (également connu sous le nom de navaney en Kannada et 'thinai' en Tamoul)
Digitaria exilis : connu sous le nom de fonio blanc, millet fonio, et riz affamé ou riz acha
Digitaria sanguinalis : Millet polonais

.....
[Source](#)

- Demandez aux participants de dessiner la graine d'une variété locale de plante et d'indiquer son nom local et botanique.



- Commencez à raconter des histoires sur la conservation des semences, en utilisant la méthode 1-2-4-tout ([Structures libératrices \(en anglais\)](#)) et rassemblez ensuite en un « tout » les différentes pratiques de conservation des semences que vous avez trouvées. Mettez en évi-

dence la « culture dans l'agriculture » et la façon dont les pratiques de conservation des semences in situ ne sont pas seulement une partie importante de la culture, mais également importantes pour la survie de diverses variétés de semences.

RESOURCES



- [IFOAM position paper on Genetic Engineering and Genetically Modified Organisms \(Prise de position d'IFOAM sur le génie génétique et les organismes génétiquement modifiés\) \(en anglais\)](#)
- [Training Manual for Seed-Saving \(Manuel de formation pour a préservation des semences\) \(en anglais\)](#)

4.5.

Plaidoyer au niveau continental, régional, national et local

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Introduction au mouvement continental et à son travail de plaidoyer
- Considérer les déclarations actuelles de l'Afrique / de l'UA qui sont cruciales pour notre travail de plaidoyer : Déclaration de Malabo, Déclaration de l'UA sur l'agriculture biologique, etc.
- Être capable de traduire les questions de plaidoyer mondial au niveau des contextes continental, régional et local.
- Vue d'ensemble et compréhension des processus et questions politiques qui sont propres à chaque participant.
- Identifier comment développer le pouvoir de la voix de ses propres parties prenantes (par exemple, les agriculteurs ou les consommateurs) et comment le lobbying pourrait être plus efficace.
- Développer des partenariats et des stratégies pour défendre et faire pression au niveau local/national.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre présente aux participants les meilleures pratiques du Réseau biologique africain en tant qu'organisation continentale qui dirige, unit, met en réseau et facilite le développement du secteur biologique par le biais du dialogue politique, du renforcement des capacités, d'un centre d'information et de communication, et de la facilitation du développement de la chaîne de valeur et du commerce des produits biologiques.

Cette partie du module encouragera également les participants à se pencher sur les déclarations actuelles de l'Afrique et de l'UA qui sont cruciales pour notre travail de plaidoyer : Déclaration de Malabo, Déclaration de l'UA sur l'agriculture biologique, etc. Ces déclarations donnent aux participants une base unificatrice pour un engagement commun en tant que réseau.

MÉTHODES



- Voir les modules précédents pour les méthodes proposées pour explorer les différentes positions.
- Abordez des questions de plaidoyer mondial et demandez aux participants de discuter en groupes de trois de leur pertinence dans leur contexte (régional, national, local).
- Invitez un intervenant à parler des processus politiques. Cette personne peut participer par vidéo-conférence, mais n'enregistrez pas la session. De cette façon, la personne sera encouragée à raconter des histoires sur les dynamiques de la vie réelle (qu'elle ne voudra peut-être pas déclarer officiellement dans une session enregistrée). Les participants se souviendront de ces histoires et pourront en tirer de nombreux enseignements.
- Dans le cadre du travail de groupe, laissez les participants développer des stratégies de plaidoyer pour leur contexte qui contribuent au niveau continental.

66

RESSOURCES



- Panel de Malabo Montpellier (2021): [CONNECTING THE DOTS: Policy Innovations for Food Systems Transformation in Africa. Report, 86 p.](#) (CONNECTER LES POINTS : Innovations politiques pour la transformation des systèmes alimentaires en Afrique. Rapport, 86 p.) (en anglais)
- [HLPE \(2020\): Food security and nutrition: building a global narrative towards 2030. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, \(Sécurité alimentaire et nutrition : construire un récit mondial à l'horizon 2030. Un rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale\)](#) (en anglais) Rome.
- Site web de l'Union africaine : [Décisions et Déclarations.](#) (en anglais)
- Université de Coventry (2015): [Agroecology - Voices From Social Movements](#) (clip vidéo, [video clip](#) (en anglais) .

4.6.

Politiques

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre comment les politiques influencent la réglementation, les pratiques et le commerce, et apprendre à influencer les décideurs politiques.
- Avoir une vue d'ensemble des politiques mondiales soutenant l'ABE et apprendre à appliquer cette compréhension au niveau local.
- Démontrer une compréhension des éléments politiques clés et des exemples de meilleures pratiques pour la promotion de l'ABE.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre décrit comment les politiques exercent une influence importante et constante sur les pratiques réglementaires et le commerce et comment influencer les décideurs politiques. Ces politiques constituent une considération essentielle pour les parties prenantes, les autorités et le secteur de l'agriculture biologique lors de l'élaboration de programmes et de stratégies d'appui à l'agriculture et aux marchés biologiques, et sont donc cruciales pour le suivi de l'impact de la mise en œuvre de ces politiques.

Dès le départ, les politiques mondiales de soutien à l'ABE ont posé des jalons clairs pour structurer les contextes locaux, qui constituent un élément essentiel de la promotion de l'ABE. Ces politiques jouent un rôle important dans le renforcement de la position concurrentielle de l'industrie et des agriculteurs biologiques locaux et dans le démantèlement et la prévention de la concurrence déloyale aux niveaux national et international.

MÉTHODES



- Permettez aux participants d'échanger et de réfléchir en groupes sur les politiques de soutien à l'agriculture biologique existantes dans leur pays et sur les politiques manquantes pour renforcer le secteur (par exemple, les politiques et programmes de soutien à la recherche, à l'éducation, les incitations, etc.)
- Présenter la boîte à outils de l'IFOAM et laisser les participants découvrir les différents outils disponibles et les laisser proposer un concept/une feuille de route pour l'utilisation du matériel dans leur propre contexte (ou alternativement dans le cadre du projet de transfert).

RESOURCES



- [IFOAM – Global Policy Toolkit on Public Support to Organic Agriculture](#). IFOAM – Boîte à outils sur les politiques mondiales pour appuyer l'agriculture biologique. Boîte à outils à la disposition du public. La boîte à outils est composée d'une série d'outils, dont : un rapport principal, une aide à la décision, des présentations, des résumés de politiques, des conseils pour les défenseurs de l'agriculture biologique, etc. (en anglais)
- [Towards a Sustainable Food System](#). (Vers un système alimentaire durable.) (en anglais)

Module 5

Structures de soutien au développement de l'ABE

Ce module explore les structures de soutien au développement de l'ABE, en se concentrant sur les secteurs, les mouvements et la gestion des connaissances. Le secteur biologique est composé d'une variété d'acteurs qui jouent tous un rôle décisif mais qui peuvent avoir des positions / perspectives différentes. Si le mouvement biologique parvient à créer une compréhension commune qui fournit un cadre d'orientation, mais tout en laissant aussi de la place à la diversité, le pouvoir et l'influence du secteur biologique augmenteront. Le secteur biologique peut alors faire pression et plaider pour que ses principales demandes et requêtes soient intégrées dans les politiques, stratégies et programmes nationaux.

68

5.1.

Réseaux et mouvements écologiques biologiques mondiaux, continentaux, régionaux et locaux

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Afficher une compréhension et une vue d'ensemble du mouvement biologique écologique mondial, représenté au sein de réseaux et de mouvements mondiaux de même nature et de partenaires stratégiques.
- Expliquer, résumer et contextualiser la stratégie du mouvement telle qu'elle est contenue dans Organic 3.0 (Bio 3.0), l'ABE, l'agroécologie et autres forces motrices.
- Comprendre la nature et la composition du mouvement continental de l'ABE.
- Identifier les autres réseaux existants et choisir les réseaux pertinents pour le contexte du participant.
- Indiquer comment la représentation ou la position des agriculteurs ou d'autres acteurs de l'ABE peuvent être renforcées, ainsi que la valeur de ces réseaux pour le mouvement de base.

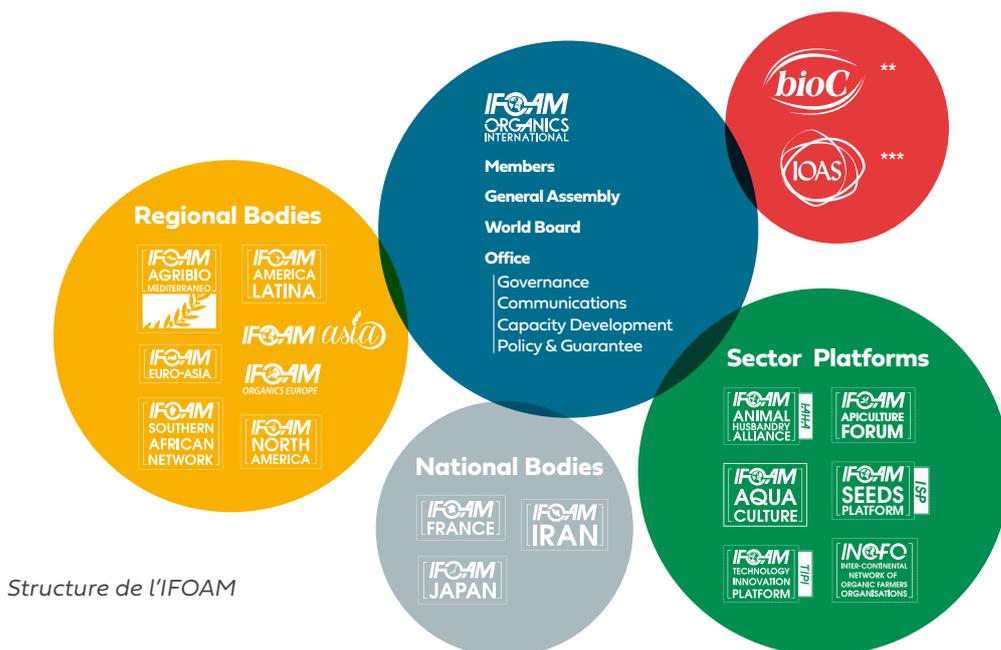


APERÇU DU CONTENU

Ce chapitre examine les organisations, réseaux et mouvements sectoriels du secteur de l'ABE, ainsi que les mouvements et organisations connexes. L'implication des réseaux et mouvements organisés est cruciale pour que les décisions prises dans tous ces domaines soient pertinentes.

La coopération entre le secteur biologique et d'autres organisations de défense de l'environnement, de conservation, d'agriculture durable et de consommateurs offre de bonnes possibilités d'implication dans la politique agricole, la vulgarisation, la recherche et l'éducation. Le dialogue et la coopération avec les organisations d'agriculteurs conventionnels ont été essentiels à la généralisation de l'agriculture biologique dans certains pays.

La coopération entre les agriculteurs et entre les organisations d'agriculteurs et les ONG revêt une importance particulière dans le développement de l'agriculture biologique. Dans de nombreux pays, les organisations d'agriculteurs ont joué un rôle essentiel dès le début. Ce sont elles qui ont développé les pratiques biologiques et, dans une large mesure, les marchés dans les premiers temps. Ils ont activement fait avancer les questions sociales touchant les agriculteurs et les populations rurales, formulé des politiques de développement et exercé des pressions.



Structure de l'IFOAM

MÉTHODES



- Demandez aux participants de citer des organisations / mouvements / secteurs du secteur biologique. Vous pouvez commencer au niveau national, régional ou mondial. Utilisez des cartes pour les regrouper en fonction de différents critères, par exemple la biodynamie, les autres normes biologiques, les systèmes SPG, l'agriculture régénératrice, l'agroécologie. Vous pouvez constater que toutes les catégories ne sont pas faciles à distinguer. Identifiez ce qu'elles ont en commun et ce qui les sépare.
- Explorez ce que le concept de bio 3.0 signifie pour les participants, puis comparez-le à la perspective d'IFOAM. Qu'est-ce qui correspond ? Où sont les différences ?
- Quelle est la structure et l'approche d'IFOAM ? Pourquoi s'agit-il d'une « fédération » de « mouvements » (par opposition à une organisation ou à un autre terme) ? Quels sont les membres et structures régionaux ? Sont-ils différents ?
- Si l'on considère le mouvement continental, qui, selon vous, en fait partie ? Ont-ils tous le sentiment d'en faire partie ? Si vous pensez que certains n'en font pas partie, pourquoi pensez-vous que c'est le cas ? Comment le « mouvement » peut-il être plus inclusif ?
- Lien avec le plaidoyer : dans quel état se trouve « le mouvement continental » ? S'agit-il simplement d'un groupe d'acteurs partageant le même sol ? Ou agissent-ils réellement d'un commun accord ? Existe-t-il une stratégie commune ? Parfois, les acteurs peuvent se réunir autour d'un certain sujet (un « ennemi commun »), comme par exemple les cultures génétiquement modifiées. Où les acteurs continentaux se sont-ils réunis dans le passé ?
- Cartographiez les acteurs d'autres mouvements qui pourraient partager des valeurs similaires, mais qui ont un objectif différent, par exemple le mouvement environnemental, les droits fonciers, les droits des femmes, les mouvements spirituels, la durabilité globale., etc.
- Lien avec la communication et le plaidoyer : comment le mouvement de l'ABE apparaît-il et est-il représenté actuellement ? Pas seulement dans les médias, mais comment agit-il ? Que peut-on faire pour renforcer leur position ?

RESSOURCES



- [IFOAM About us](#) (Qui sommes-nous) (en anglais)
- [EOA Initiative – About us](#)

5.2.

Construire des secteurs et des mouvements biologiques écologiques nationaux

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Être capable de définir un mouvement d'agriculture biologique.
- Connaître les acteurs et les parties prenantes qui composent un mouvement biologique.
- Savoir à quel stade se trouve le secteur biologique écologique dans le pays du participant et reconnaître les opportunités et les défis du développement.
- Définir des priorités pour le développement et élaborer des stratégies sur la façon de plaider pour leur mise en œuvre.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre explique les rôles et les fonctions de la construction des secteurs et mouvements nationaux de l'agriculture biologique écologique. L'identification de la variété des acteurs du secteur biologique est importante : qui sont les acteurs clés, où sont-ils, comment sont-ils reliés les uns aux autres et pourquoi sont-ils importants ? Existe-t-il un moyen de collaborer

et de rassembler différentes perspectives dans le but d'agir d'un seul tenant et de parler avec une voix unifiée ? Les plans d'action nationaux (PAN) peuvent apporter une large reconnaissance, une coopération accrue entre les parties prenantes et susciter des attitudes positives à l'égard de l'agriculture biologique.

MÉTHODES



- Utiliser l'analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces (FFOM - SWOT de son acronyme anglais) pour l'évaluation du secteur biologique.
- Répertoire tous les acteurs pertinents du secteur biologique et dessiner des cartes des parties prenantes décrivant leur influence (leur pouvoir) et l'intérêt de chaque partie qui joue un rôle dans le secteur biologique en général ; vous pouvez ajouter d'autres variables en fonction des circonstances.
- Discussions de groupe avec les acteurs clés, en utilisant des guides d'entretien structurés ou semi-structurés / enquêtes.
- Exercice interactif pour visualiser et discuter des interrelations entre les différents groupes de parties prenantes : demandez aux participants de former un cercle. Chacun choisit ensuite une partie prenante (groupe), qu'il présente (il est préférable de donner à chacun une note autocollante/carte pour l'écrire et la conserver). Ensuite, ils commencent à relier les parties prenantes : une personne commence à passer l'extrémité d'une ficelle à un participant représentant une autre partie prenante du secteur/de la

chaîne de valeur. Le résultat est une image très complexe où la ficelle relie les différentes parties prenantes dans de multiples combinaisons les unes avec les autres. Laissez les participants en discuter et y réfléchir (voir photos).

- Laissez les participants développer des idées sur les ateliers de parties prenantes pour développer et formuler des plans d'action nationaux.
- Présentez des exemples de Mouvement

nationaux pour l'agriculture biologique (MNAB) ayant une spécialisation, une position, une histoire et un contexte différents. Par exemple : ANA-Bio au Togo, FENAB au Sénégal et CNABIO au Burkina Faso et réfléchir sur la base de ces exemples sur les caractéristiques générales des MNAB, en termes de : a) raison de la création, b) orientation du marché, c) prestation de services, d) adhésion, e) business model, etc.



Exemple tiré d'autres ateliers : Réseau de parties prenantes - exercice interactif

RESOURCES



- [IFOAM \(2008\): Building Sustainable Organic Sectors](#) (traduit: Construire des secteurs biologiques durables)
- [EOA-Initiative Africa with an abundance of resources](#)
- [Strategy tools for Change Movements](#)
- [INSTITUTIONAL INNOVATIONS FOR ORGANIC AGRICULTURE IN AFRICA, Lococonto, A et al. \(2021\)](#)
- [Leu, A \(2020\): An overview of global organic and regenerative agriculture movements](#)

5.3.

Gestion et diffusion des connaissances

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre et décrire les principes et les liens entre l'éducation, la recherche, la vulgarisation et l'innovation.
- Expliquer une gamme de méthodologies de vulgarisation et comment elles sont appliquées également dans les systèmes agricoles conservateurs.
- Trouver des partenaires de recherche et d'innovation pour relever les défis de l'ABE.
- Introduire le concept de co-génération comme une considération importante pour permettre aux connaissances traditionnelles et indigènes d'entrer dans le système de gestion des connaissances.
- Accéder aux plates-formes de gestion des connaissances pour relever les défis du participant, de ses pairs ou de ses clients en matière de développement de l'ABE.
- Savoir où trouver des informations pertinentes sur les recherches actuelles en matière d'ABE.
- Se connecter aux réseaux de connaissances scientifiques et aux institutions du mouvement de l'ABE (FiBL, ISOFAR, ICROFS, TIPI, etc.) et les comprendre.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre présente des idées sur l'amélioration de la documentation, du partage, de l'analyse, de l'adoption et de l'utilisation des leçons tirées de la recherche récente et des bonnes pratiques comme une approche pour l'apprentissage continu, l'amélioration et la mise à l'échelle des interventions de développement dans l'ABE.

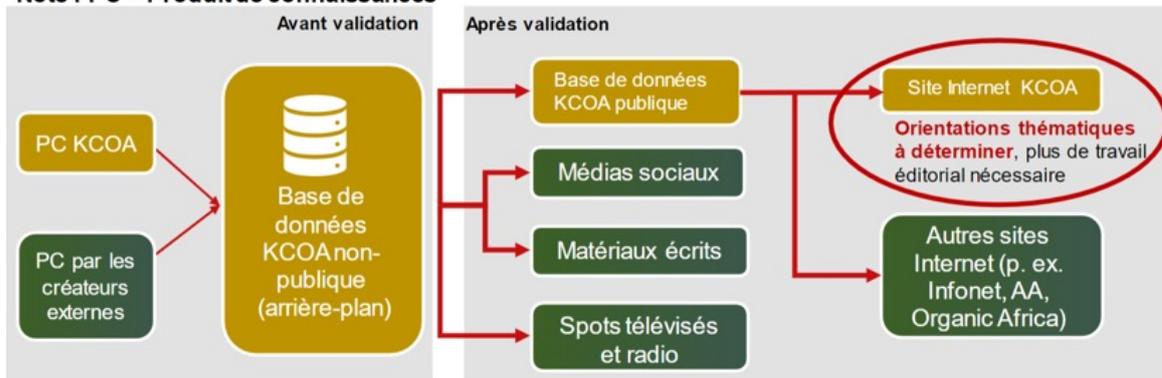
Les réseaux de connaissances scientifiques et les institutions du mouvement ABE contribuent à accélérer les stratégies d'amélioration des capacités d'information, de com-

munication et de gestion des connaissances des diverses organisations locales d'agriculteurs qui sont engagées dans les processus politiques nationaux et régionaux de l'ABE et dans le développement de la chaîne de valeur.

La plateforme numérique de connaissances comprend toutes les composantes du système de gestion des connaissances du Centre de connaissances sur l'agriculture biologique (CCAB) qui sont numériques et appartiennent au CCAB (propriété).

La plateforme digitale de connaissances comprend toutes les composantes du système de gestion des connaissances du projet KCOA qui sont numériques et appartiennent à KCOA (droit de propriété).

Note : PC = Produit de connaissances



Tous les Produits de connaissances (PC) sur l'agriculture biologique basés sur les besoins

Diffusion directe des PC validés par le projet KCOA et les créateurs externes.

Figure 8. Le système de gestion des connaissances numériques du Centre de connaissances pour l'agriculture biologique (CCAB - KCOA de son acronyme anglais)

MÉTHODES



- Donnez aux participants la tâche de rechercher quelque chose de spécifique, en utilisant les plateformes présentées.
- La tâche peut être simple dans un premier temps, puis, dans un deuxième temps, un sujet pour lequel il n'y a pas de réponse facile à trouver, comme la rentabilité de la conversion à l'agriculture biologique, mais qui peut être compilé en rassemblant différents éléments de recherche pour faire un tableau. L'idéal est de faire ce travail en groupe.

RESSOURCES



- [Organic Action Plan](#) (Plan d'action biologique) (en anglais)
- [Sustainable Food and Agriculture](#) (Alimentation et agriculture durables) (en anglais)
- [The National Organic Agriculture Movement of Uganda](#) (Le Mouvement national pour l'agriculture biologique de l'Ouganda.) (en anglais)
- [The World of Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2021](#).(Le monde de l'agriculture biologique : Statistiques & Tendances) (en anglais)
- [Centre de connaissances sur l'agriculture biologique en Afrique.](#)

Module 6 Communication

Ce module vise à développer les compétences en matière de communication publique pour faire progresser l'ABE. À titre d'exemple, IFOAM - Organics International met en évidence la manière dont l'agriculture biologique peut contribuer à la réalisation des ODD, en s'appuyant sur le travail accompli par l'ensemble du mouvement pour montrer comment la vision de « l'adoption généralisée d'une agriculture, de chaînes de valeur et d'une consommation véritablement durables, conformes aux principes de l'agriculture biologique » peut se concrétiser.

Pour ce faire, l'organisation partage des informations et des témoignages issus de projets, de prix, d'adhésions, d'études ou d'autres sources sur plusieurs canaux de communication, par exemple des témoignages (vidéo) d'agriculteurs, des articles de blog sur les avantages de l'agriculture biologique pour la biodiversité, des animations, l'organisation et la participation à des événements, etc. Les communications sont axées sur les solutions, avec l'intention d'engager et non de diaboliser.

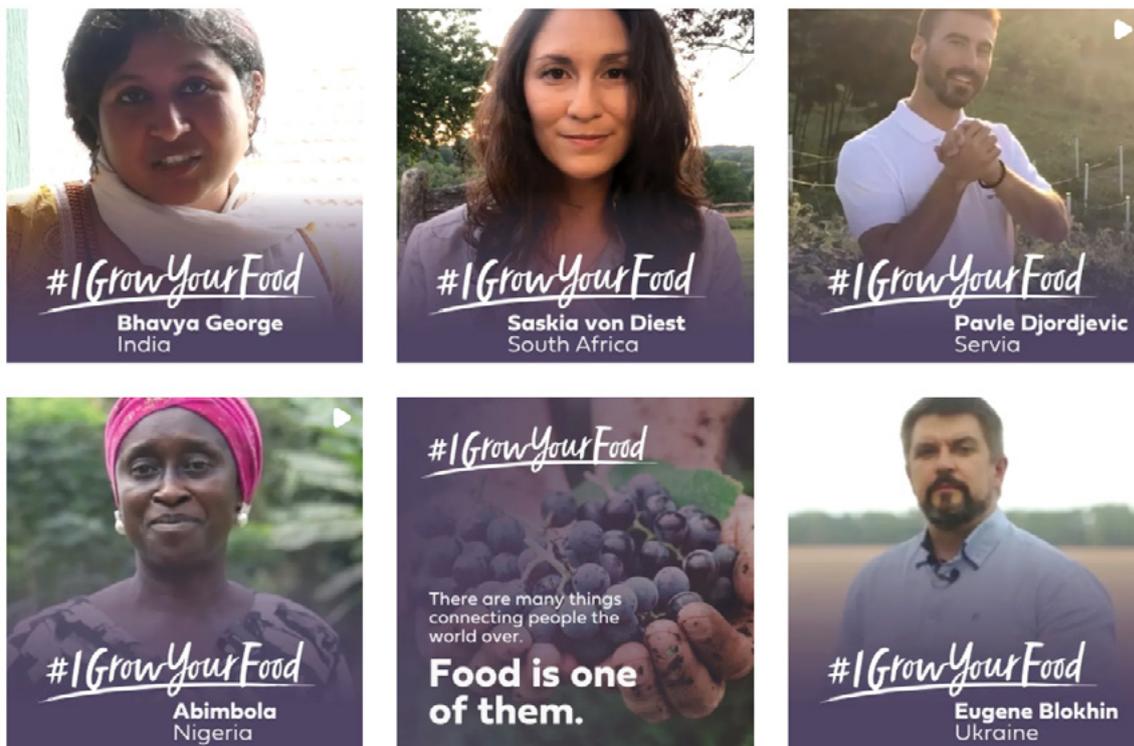


Figure 9. Campagne IFOAM #IGrowYourFood Campaign

6.1.

Principes généraux de communication (externe)

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre les principes et les canaux de communication.
- Connaître les spécificités de la communication sur le développement durable.
- Identifier et évaluer les cibles de communication.
- Évaluer et hiérarchiser les canaux de communication.
- Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur pertinence pour notre travail.

APERÇU DU CONTENU



Ce module d'introduction aborde les bases du public cible, des canaux de communication et des TIC en général. Il aborde également les aspects spécifiques à prendre en compte lors de la communication sur le développement durable, y compris sa dimension morale et les souhaits à émettre, ainsi que les messages « pessimistes » qui peuvent avoir un effet négatif.

En tant que terme, les TIC sont utilisées pour décrire une gamme de technologies permet-

tant de collecter, stocker, récupérer, traiter, analyser et transmettre l'information. Les progrès en matière de de TIC ont progressivement réduit les coûts de la gestion des données et de l'information, permettant aux individus et aux organisations d'entreprendre plus efficacement des tâches liées à l'information et d'introduire des innovations dans les produits, les processus et les structures organisationnelles.

MÉTHODES



- Utilisez la méthode « à l'envers » et demandez aux participants : imaginons ce que vous pouvez faire pour communiquer de manière la plus erronée qui soit avec un public spécifique (par exemple, faire du sensationnalisme pour les universitaires, de l'intellectualisme pour les enfants, donner aux politiciens trop de texte à lire sans résumé).
- Demandez aux participants ce qui, à leur avis, attire l'attention des gens avec les médias (par exemple, l'intérêt personnel/les histoires !, les sensations/l'inso-
- lite, les titres accrocheurs, les nouvelles négatives, etc.) ? Quel est le rapport avec le type d'informations que les personnes motivées par un « mission » communiquent souvent (faites allusion à : souvent trop de texte, trop d'informations, pas assez d'attrait personnel).
- Groupe cible : que faut-il prendre en compte ? Laissez-les dessiner une persona (terme issu du design Thinking (voir Plan de projet de transfert en annexe ou vous pouvez trouver des modèles sur internet).

- Définissez les meilleurs canaux de communication pour atteindre les publics cibles.
- Explorez les moyens d'évaluer comment leurs communications sont reçues auprès de leur public.
- Demandez aux participants de réfléchir aux messages qu'ils souhaitent communiquer pour mettre en valeur le travail de leur organisation, auprès personnes auxquelles ils souhaitent s'adresser et à la manière dont ils peuvent les atteindre.
- Réfléchissez à des exemples de leur travail qui mettent le mieux en valeur leurs messages et à la façon dont ils peuvent les communiquer de manière attrayante. Adaptez ces messages à leurs publics cibles.
- Pour ce faire, tenez compte de la formulation et de la terminologie utilisées. Évitez le jargon et suivez le principe KISS (« Keep It Short and Simple » - Faire court et simple).

RESSOURCES



- [A New Agenda for Communication in Development.](#) (Un nouvel agenda pour la communication dans le développement.)
- [La boîte à outils de l'Année de l'agriculture biologique propose des visuels et des messages gratuits que vous pouvez utiliser sur les médias sociaux, dans vos présentations, dans le cadre de vos campagnes de communication, sur votre site web ou sur tout autre canal.](#)

6.2.

La communication de crise

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Développer une stratégie de réponse aux critiques et mettre en pratique les compétences pour y répondre de manière appropriée.
- Énumérer les réponses « classiques » aux idées fausses les plus courantes.
- Montrer sa capacité à communiquer en temps de crise et/ou de scandale.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre fournit des conseils et des recommandations sur la manière d'élaborer des stratégies, de structurer les activités d'information, de montrer la capacité à communiquer avant, pendant et après une crise. Il peut donc également être utilisé par les organes de gestion et de décision pour se faire une idée générale de ce qu'on attend d'eux pendant une crise et de l'importance des activités liées à l'information dans le contexte général de la gestion des crises.

Une crise (dans le domaine de la communication) est définie comme tout incident susceptible de porter atteinte à la réputation d'une organisation (par exemple, IFOAM - Organics International) et du secteur biologique et pouvant susciter l'intérêt des médias. Nous devons penser aux incidents qui ont un impact direct ou indirect sur notre organisation et notre réputation, par exemple, les fautes professionnelles, les titres trompeurs et la sélection des résultats scientifiques.

Dans l'émergence d'une crise de communication, la stratégie consiste à :

- S'assurer que nous pouvons alerter les collègues appropriés tels que définis dans l'équipe de réponse à la crise.
- Définir le « niveau de crise » (réponse immédiate, surveiller et décider, aucune réponse).
- Convenir et coordonner une déclaration de position, des messages clés et désigner un porte-parole.
- Identifier et partager ensuite les réponses dans les canaux appropriés, par exemple, article d'actualité sur le site internet de l'organisation, article de blog, communiqué de presse/courriel au réseau, médias sociaux.

MÉTHODES



Demandez aux participants de :

- Définir ce qui serait considéré comme une crise pour votre organisation et un plan pour y réagir.
- Réfléchissez aux modèles de réponse que vous pouvez préparer à l'avance pour les activer en cas de besoin.
- Faites un jeu de rôle sur la façon de répondre à des questions délicates sur le terrain.

RESSOURCES



- [An Investigation of Agricultural Crisis Communications via Social Media.](#) (Une enquête sur les communications de crise dans le secteur agricole via les médias sociaux) (en anglais)

78

6.3.

Public/Media Relations and Messaging

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Formuler des messages qui sont cohérents avec le mouvement biologique écologique et qui sont adéquats pour le lecteur.
- Faire en sorte que les messages soient concis et clairs.
- Raconter des histoires de manière professionnelle.
- Écrire et parler aux médias de manière convaincante.
- Développer une stratégie de relations publiques réaliste et adaptée à sa propre situation.
- Recueillir les messages des mouvements biologiques écologiques mondiaux et nationaux et les traduire dans son propre contexte.
- Agir comme représentant des positions de l'agriculture biologique écologique dans diverses situations.

APERÇU DU CONTENU



Ce chapitre présente aux participants les principes fondamentaux des relations publiques/médiatiques et des messages de l'agriculture biologique. Pour les praticiens de l'agriculture biologique et du développement, les médias sociaux peuvent étendre la portée

de la communauté à l'échelle du monde entier, renforcer les relations avec les partenaires, soutenir les initiatives programmatiques et fournir un moyen essentiel d'accroître la visibilité du profil public et de l'engagement des organisations.

MÉTHODES



Demandez aux participants :

- D'identifier les canaux de communication auxquels son public fait confiance et qu'il utilise, ainsi que l'objectif de la communication.
- De formuler des messages clairs, concis et convaincants, adaptés aux canaux de communication.
- De s'exercer à faire un discours d'introduction percutant (« elevator pitch » en anglais) dans un jeu de rôle avec l'autre personne, qui doit s'efforcer d'attirer l'attention sur ce qu'elle dit ou de le critiquer.
- D'envisager de nouveaux angles pour les articles sur l'alimentation et l'agriculture et les présenter aux médias locaux.
- D'envisager de proposer une formation sur les médias aux agriculteurs, aux responsables communautaires ou aux personnes clés de votre organisation.
- D'explorer les différents usages et types de récits. Demandez aux participants ce qui fait une bonne histoire.

Vous pouvez aussi présenter :

- Le Voyage du héros de Campbell qui décrit les principaux éléments archétypaux de nombreuses histoires, contes de fées, films, etc. Avant de le présenter, demandez aux participants de raconter une histoire qu'on leur a racontée dans leur enfance. Demandez-leur de les comparer et d'en distiller les principaux éléments. Après avoir montré ces éléments dans le Voyage du Héros, faites le lien avec le leadership : répondre à un appel, se lancer dans l'inconnu, faire face à de nombreux défis et crises, revenir chez soi transformé.
- Le récit public de Marshall Ganz sur le soi, le nous et le maintenant. Demandez aux participants d'essayer cette approche sur l'ABE, en binôme.

RESSOURCES



- [Making public relations work for your farm.](#) (Mettre les relations publiques au service de votre ferme) (en anglais)
- [Elevator Pitch](#) (Discours d'introduction percutant) (en anglais)
- [Mary-Alice Arthur, « activiste de l'histoire », y compris son TED Talk, des vidéos et de nombreuses ressources](#) (en anglais)
- Ganz, Marshall (2011): Public Narrative, Collective Action, and Power.
- https://en.wikipedia.org/wiki/Marshall_Ganz
- <https://www.ndi.org/sites/default/files/Public%20Narrative%20Participant%20Guide.pdf>
- <http://amandafenton.com/wp-content/uploads/2013/01/Collective-Story-Harvest-To-Go.pdf> (en anglais)
- [Kirkland, Kieron \(2012\): How alternative storytelling can help impact evaluation.](#) (Comment la narration alternative peut aider l'évaluation d'impact). (en anglais)
- J. Campbell. The Hero's Journey (Le voyage du héros)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Hero%27s_journey
- <https://www.storycenter.org/> (en anglais)

6.4.

Technologies de l'information et de la communication

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Les principaux aspects des médias sociaux.
- Les meilleures pratiques en matière de vidéo-conférence.
- L'utilisation des plateformes de communication pour la collaboration virtuelle.

APERÇU DU CONTENU



Les technologies de l'information et de la communication constituent un vaste domaine ; l'utilisation des médias sociaux et la collaboration virtuelle sont abordées dans ce module. Lorsque vous n'êtes pas à même de vous rencontrer en personne très souvent, il est très important de comprendre comment utiliser les outils de collaboration virtuelle, en particulier pour la construction de réseaux et de mouvements nationaux, régionaux ou continentaux. Il ne s'agit pas seulement de l'utilisation technique, mais aussi de relever les défis en matière de coopération (sentiment d'isolement, discours de haine, désengagement) et de la manière dont on peut les relever.

Pour les praticiens de l'agriculture biologique et du développement, les outils des médias sociaux peuvent étendre la portée de la communauté dans le monde entier, renfor-

er les relations avec les partenaires, soutenir les initiatives programmatiques et fournir un moyen essentiel d'accroître la visibilité du profil public et de l'engagement des organisations. Le potentiel actuel des TIC, y compris l'accès aux plateformes de médias sociaux, la vidéo-conférence en ligne et la collaboration virtuelle, sera utilisé à des fins de production, de diffusion de l'information et de gestion, nécessitant la formation des agriculteurs biologiques et l'application pratique à des fins d'accès aux marchés et de génération de revenus.

L'approche générale de ce module consiste à en faire l'expérience et à la mettre en pratique.

MÉTHODES



- Demandez aux participants ce qu'ils considèrent être des médias sociaux, ce qui suscitera des discussions. Montrez une image d'une multitude de médias sociaux et des différentes catégories (faites une recherche d'images sur le web pour les catégories de médias sociaux).
- Demandez-leur d'identifier l'objectif et le public cible des différents types de médias, par exemple Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, etc.
- Invitez ou montrez quelques influenceurs de l'ABE environnementale et invitez les participants à les interviewer.
- Explorez ce qui fait un bon post sur Instagram et Twitter. Demandez aux participants de publier quelque chose sur les médias sociaux en rapport avec l'ABE.
- Utilisez différents types d'outils de collaboration virtuelle tout au long du programme et demandez aux participants de les utiliser, par exemple des sondages, un tableau blanc en ligne, des commentaires et des appréciations, des photos, etc. (vous pouvez même le faire si vous vous rencontrez en personne, par exemple avant la rencontre, faites un sondage auquel ils peuvent répondre sur leur téléphone dans la salle de séminaire, et après le cours).
- Explorez ce qui fonctionne bien avec la collaboration virtuelle et ce qui est délicat. Comment remédier aux aspects difficiles ?

RESSOURCES



- [Exploring differences in communication behaviours between organic and conventional farmer \(Exploration des différences dans les comportements de communication entre les agriculteurs biologiques et conventionnels\).](#)

Module 7

Leadership et gestion dans les organisations et les réseaux

Ce module couvre les Systèmes et réseaux organisationnels, le leadership dans un monde complexe et en mutation rapide, et plus particulièrement dans le contexte de l'ABE. En plus de la question générale de savoir quel type de leadership est nécessaire pour faire progresser l'ABE, le leadership dans l'ABE examine spécifiquement le rôle des femmes et des jeunes.

7.1.

Systèmes et réseaux organisationnels

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Développement des compétences et objectifs d'apprentissage.
- Examiner et évaluer différents systèmes organisationnels et modèles de réseaux, leurs avantages et inconvénients, et leur application à l'ABE.
- Évaluer les options et les structures de développement institutionnel appropriées au niveau local et situationnel.
- Définir son propre rôle et sa propre responsabilité dans le développement des institutions régissant l'ABE dans son propre contexte.

82

APERÇU DU CONTENU



Ce module traite des structures institutionnelles du mouvement de l'ABE et est donc étroitement lié au module 5.2. Construire des secteurs et des mouvements biologiques écologiques nationaux. Son premier objectif est d'attirer l'attention sur l'influence des systèmes de réseaux ou d'organisations sur la gouvernance, la motivation des acteurs impliqués, l'efficacité, la façon dont une organisation ou un réseau est perçu et ses options

(par exemple, une organisation à but non lucratif est limitée dans ses options de revenus, mais peut bénéficier d'avantages fiscaux ou autres). En plus des modèles hiérarchiques ou centralisés, les modèles décentralisés sont également explorés, en examinant les réseaux sociétaux de type « étoile de mer », l'économie de plateforme et les organisations qui explorent de nouvelles voies, telles que la gouvernance dynamique / sociocratie.

MÉTHODES



- Il s'agit d'un vaste sujet qui nécessite généralement un certain temps dans l'atelier et des connaissances et une expérience avancée de la part des formateurs et des participants.
- Une façon de l'aborder est de le traiter comme une exploration conjointe entre pairs plutôt que comme un enseignement, en demandant aux participants et en les laissant s'engager entre eux sur les questions suivantes :
 - » Lorsque vous pensez aux systèmes, réseaux et structures organisationnels, quels sont les aspects que vous souhaitez le plus explorer ?
 - » Quels sont les différents types de structures organisationnelles que vous connaissez en général ?
 - » Quels types de structures juridiques ? Par exemple, une société privée, une coopérative, une association à but non lucratif, une société d'actionnaires et des combinaisons complexes de ces éléments.
 - » Quels types de relations prévalent au sein des chaînes de valeur agricole ? Par exemple, la production sous contrat, les coopératives de petits agriculteurs, les plantations, l'agriculture solidaire / les systèmes SGP, les sociétés appartenant aux travailleurs, etc.
- Quels types de structures organisationnelles internes / systèmes de gestion connaissez-vous? Par exemple, la hiérarchie classique + un comité d'entreprise fort / un syndicat, des associations démocratiques avec des personnes élues au conseil d'administration et éventuellement à des postes, la sociocratie / les organisations agiles avec différents types de division du travail.
- Y a-t-il un intérêt, par exemple de la part des participants d'un pays, à échanger sur les options et implications légales dans leur pays ?
- Quels sont les différents types de rôles des conseils d'administration des associations que vous connaissez ? Par exemple, conseil d'administration, conseil exécutif, conseil de direction, conseil de surveillance, conseil consultatif, conseil d'approbation, etc.
- Quels sont les défis liés à la répartition des rôles entre le conseil d'administration et l'organisation du bureau (éventuellement avec du personnel rémunéré et un directeur général) ?

RESSOURCES



- [Brafman, O, Beckstrom R, \(2006\) The Starfish And the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations \(L'étoile de mer et l'araignée : Le pouvoir imparable des organisations sans leader\)](#)
- [Laloux, F \(2014\) : Re-inventing Organizations, Nelson Parker](#)
- [BetterBoards traite de la performance des conseils d'administration et de l'interaction efficace avec leurs associations](#)
- [La sociocratie est un modèle d'organisation non hiérarchique et agile](#)

7.2.

Le leadership dans l'ABE, y compris le genre, les femmes et les jeunes

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Être capable de parler des principes du leadership, et des différents styles et approches du leadership et d'en montrer une compréhension approfondie.
- Être capable de parler du leadership dans le développement d'OA, et expliquer le concept de leadership participatif « biologique et écologique ».
- Être capable de parler du leadership et de la jeunesse, du leadership et de la succession comme solution aux nouveaux défis mondiaux.
- Être capable de parler de l'égalité des sexes et de la manière dont elle peut être promue par le leadership.

APERÇU DU CONTENU



Ce module approfondit les concepts de leadership, les différentes théories, les différentes cultures et explore le type de leadership que nous pensons nécessaire à la promotion de l'ABE et le type d'état d'esprit en matière de leadership qui est lié aux principes écologiques et biologiques.

Le module remet en question ce qui a été la pensée dominante sur le leadership, dans le Nord et ailleurs : la « théorie du grand homme ». Selon cette théorie, a) le leadership est l'affaire d'une seule personne : le leader, b) il s'agit généralement d'un homme et c) cet homme est supérieur, grand et souvent supposé posséder naturellement cette qualité de leadership, ce qui implique qu'elle ne peut être développée (« née ou fabriquée » ?). Les approches alternatives du leadership qui ont

gagné en importance dans le monde universitaire et dans celui des praticiens soulignent que le fait de compter sur une seule personne pour résoudre les problèmes et montrer la voie peut conduire à un abus de pouvoir. Et puisque c'est précisément la multitude de perspectives qui est importante pour relever les défis complexes du monde, l'accent est davantage mis sur le leadership en tant que qualité et compétence, également rapporté à un groupe de personnes.

Passant du conceptuel au concret, ce module s'interroge également sur les implications pour la jeunesse, pour le genre et pour les autres optiques à travers lesquelles le leadership peut être vu.

MÉTHODES



Le leadership dans l'ABE :

- Demandez aux participants d'énumérer des mots et des phrases sur les leaders, le leadership, comment guider, les anciens, etc. dans d'autres langues et explorez leurs différentes nuances et associations. Vous pouvez également utiliser des cartes et des thèmes groupés.
- Demandez-leur qui ils considèrent comme de grands leaders et pourquoi, tant formels qu'informels ? Quels sont les dirigeants officiels qui, selon eux, ne font pas preuve d'un bon leadership et pourquoi ? Cela peut également se faire en groupe et par le biais de récits.
- Donnez un bref aperçu des différentes théories du leadership, afin que les participants aient entendu au moins une fois la « théorie du grand homme », le leadership au service d'une cause, le leadership adaptatif, le leader en tant que coach.
- Lorsqu'ils pensent au monde naturel, à l'écologie, au bio, à l'agriculture, où voient-ils des liens avec le concept de leadership ? Des métaphores ? Expliquez comment de nombreuses théories de leadership, de gestion et de développement organisationnel du Nord ont été influencées par l'industrialisme et la « gestion scientifique » : les organisations sont souvent dépeintes comme des machines en ayant recours à une terminologie d'ingénierie. Et l'hypothèse selon laquelle le comportement humain est prévisible et manipulable, avec pour objectif global la maximisation du profit.
- Référence aux quatre principes de l'agriculture biologique et aux principes de l'agroécologie.
- Pensez aux producteurs agricoles et aux mouvements écologiques et biologiques (du passé) - de quoi ont-ils eu besoin et qu'ont-ils montré en tant que personnes et groupes pour réussir ? Cela fera ressortir des points tels que l'engagement fort et la persévérance contre vents et marées. Vous pouvez citer des leaders, des poètes, des penseurs spirituels et/ou demander aux participants quelles associations cela suscite en eux, par exemple des dictons de leur culture.
- Tout ceci nous amène à la question clé : quel type de leadership est nécessaire pour promouvoir l'ABE ? Concrétisez cette question et invitez les participants, par exemple dans le cadre d'un travail de groupe, à écrire ce que cela peut signifier concrètement, dans leur travail, leurs organisations, leur région et au niveau continental et mondial.
- Ce module peut être combiné avec le leadership personnel (par exemple, en commençant la journée par « qui était votre héros quand vous étiez enfant ? »), avec le plaidoyer (après avoir exploré le leadership nécessaire, passez à la façon de plaider pour cela), avec la construction de mouvements et avec l'agroécologie (quand vous parlez des principes).

RESSOURCES



- [GIZ \(2015\): AIZ Leadership Toolbox. Leadership for global Responsibility \(Boîte à outils du leadership AIZ. Leadership pour une responsabilité globale\) \(en anglais\)](#)
- [Schein, E \(2010\): The many faces of leadership \(en anglais\)](#)
- [Senge, P et al \(2015\): The Dawn of System Leadership \(en anglais\)](#)
- [De nombreux articles et ressources sur le leadership sur](#)

Info Box

La jeunesse :

- Inviter un regard honnête sur le leadership du mouvement éco-biologique : quelle est sa diversité ? En termes d'âge et de sexe ? Et d'autres aspects ?
- La jeunesse - travail de groupe pour discuter : quelles sont les raisons pour lesquelles les jeunes ne rejoignent pas l'ABE ou ses organisations ?
- Si ce sujet est important, vous pouvez intégrer des méthodes de pensée conceptuelle (Design Thinking) qui ne reposent pas sur nos suppositions quant à la motivation des autres, mais qui leur donnent la parole.
 - » Invitez-les à appeler quelqu'un qu'ils connaissent (voir les Entretiens d'empathie dans les instructions du projet de transfert), peut-être un jeune parent.
 - » Vous pouvez combiner cela avec une excursion sur le terrain et voir s'il y a des possibilités de parler à des jeunes gens là-bas.
 - » Demandez-leur de rechercher quelques vidéos, à montrer le lendemain, avec des jeunes qui parlent des défis de l'adhésion à l'ABE.
 - » Montrez-leur des vidéos dans lesquelles des jeunes parlent de la question.
 - » Vous pouvez combiner cette activité avec le module de communication dans lequel vous invitez de jeunes militants à partager ce qui est important pour les jeunes.
- Après que les participants ont rassemblé des points, vous pouvez également partager les recherches sur les jeunes dans l'agriculture.
- Vous pouvez vous référer à la cartographie des systèmes réalisée dans le module sur les systèmes alimentaires et cartographier la dynamique de l'engagement des jeunes de cette manière (avec des lignes sur le papier, en dessinant ou en disposant des chiffres et des symboles sur une table).
- L'étape suivante consiste à explorer comment les jeunes pourraient être davantage inclus. Il est important de ne pas passer trop vite à cette étape, car cela nous conduit à reprendre les mêmes approches obsolètes sur lesquelles nous reposons encore et toujours. Assurez-vous que les participants ont fait l'effort de comprendre les problèmes plus en profondeur. Après s'être engagés dans la dynamique systémique, de nouvelles solutions peuvent apparaître qui interviennent à un point différent, moins évident.
- Cette méthode peut être combinée avec des méthodes créatives, telles que différents types de brainstorming, la méthode « Oui, et », les « 7 chapeaux de la pensée » ou encore d'autres méthodes.

RESOURCES



- <https://www.ifad.org/en/youth>
- <https://www.fao.org/rural-employment/work-areas/youth-employment/en/>

Info Box

Les femmes dans le leadership

- Bien qu'il existe également des modules distincts sur le genre en général, et sur les femmes dans l'agriculture plus spécifiquement dans une « perspective de programmation », il est fortement recommandé d'aborder également le sujet des femmes et du leadership, car il s'agit d'une sphère différente qui a des implications importantes pour la voix et le pouvoir des femmes.
- Invitez à une réflexion, à un partage d'exemples et d'histoires sur les femmes et le leadership.
- Explorez quel type de comportement est considéré comme approprié ou « bon » pour les femmes dirigeantes et ce qui ne l'est pas, dans les différents contextes culturels (il ne doit pas seulement s'agir de cultures régionales, mais aussi de différents secteurs, par exemple qu'est ce qui diffère dans la politique, les médias, les mouvements sociaux, les affaires, la famille, le ménage ? Le même comportement est-il apprécié différemment selon que l'on est un homme ou une femme ?
- Explorez les facteurs systémiques qui empêchent les femmes d'accéder davantage à des rôles de leader.

RESOURCES



- [Chanda Kochhar \(CEO ICICI\). Women In Leadership- Positive Mindset Is Key \(Les femmes dans le leadership - un état d'esprit positif est essentiel\) \(en anglais\)](#)
- [Chanda Kochhar \(CEO ICICI\). Women In Leadership- Positive Mindset Is Key \(Les femmes dans le leadership - un état d'esprit positif est essentiel\) \(en anglais\)](#)
- [World's Most Powerful Women Define Power \(Les femmes les plus puissantes du monde définissent le pouvoir\) \(en anglais\)](#)
- [Entretien avec Herminia Ibarra « Women and the vision thing » \(« Les femmes et le truc de la vision »\) \(en anglais\)](#)
- [As a girl we learn to be perfect not brave \(Quand on est une fille, on apprend à être parfaite et non courageuse\) \(en anglais\)](#)
- [En retraçant sa carrière d'ingénieure, de militante et de mère dans le monde arabe, Leila Hoteit partage trois leçons qu'elle a apprises pour s'épanouir dans le monde moderne \(en anglais\)](#)
- [Deborah Tannen, "The Power of Talk : Who Gets Heard and Why" peut être consulté ici : \(en anglais\)](#)
- [Modèle de ressources de Zurich: \[www.zrm.ch\]\(http://www.zrm.ch\) et comme outil en ligne \(en anglais\)](#)
- [Leaders as decision architects, Harvard Business Review, Mai 2015 \(en anglais\)](#)

7.3.

La gestion du changement

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre la dynamique du changement telle que l'adoption de la courbe d'innovation, les réactions au changement et les facteurs clés de mobilisation.
- Faire le lien avec son propre rôle et sa propre relation au changement : « nous sommes tous dans le système ».
- Identifier les leviers dans le système.

APERÇU DU CONTENU



Ce module traite des aspects fondamentaux du changement, car le leadership et le travail de plaidoyer, ainsi que les programmes agricoles, sont liés à ce changement. Même lorsque l'accent est mis sur la préservation d'une approche ou la conservation de la nature ou des dimensions sociales, le changement est en cours et nous devons comprendre notre rôle et notre relation avec celui-ci. Outre les changements dans les systèmes naturels, il y a toujours des êtres humains impliqués et il est donc utile de s'interroger sur les réactions des gens au changement, tant au niveau individuel que collectif. Quelle différence cela fait-il que vous soyez le bénéficiaire du changement ou que vous vous

sentiez aux commandes ? Ce module explore certains concepts clés de la « gestion classique du changement », tels que la courbe de réaction de Kübler-Ross aux messages négatifs, la courbe de distribution des innovations de Carl Rogers, les 8 erreurs et recommandations de John Kotter en matière de gestion du changement, ainsi que l'invitation de la théorie U (i.a.) à ne pas vous considérer, en tant que leader du changement, comme séparé du système, mais comme faisant partie d'un champ social que vous co-créez et dans lequel votre intention et votre approche inclusives ont une grande influence sur la façon dont les autres se sentent habilités en tant que parties égales.

MÉTHODES



- Établir des liens avec, et peut en combinaison avec la motivation, la défense des intérêts, la communication, l'auto-direction, la dynamique d'équipe, les niveaux de participation et de délégation.
- La courbe de Kübler-Ross : ne la montrez pas tout de suite, mais invitez les participants à partager (ce qui peut aussi se faire en racontant des histoires en groupes de trois) les types de réactions qui existent face à des messages négatifs, puis passez lentement d'une étape à l'autre de la courbe en demandant : que pensez-vous qu'il faille faire ensuite ?
- Insistez sur le fait que les gens ont besoin de temps pour assimiler le message (souvent, après avoir entendu un message choc, les gens n'entendent littéralement plus ce qui est dit par la suite), passez par les étapes, avant d'être prêts pour une solution constructive. Apportez des exemples sérieux ainsi que des exemples de la vie quotidienne (comment les enfants réagissent-ils lorsqu'on leur annonce que quelque chose qu'ils attendaient avec impatience n'aura pas lieu ?)
- La distribution de la courbe des innovations est importante pour tout responsable du changement, car elle aide à décider quel type d'approche et d'effort

utiliser en fonction de la catégorie. Comme nous ne percevons pas nécessairement les gens tels qu'ils sont représentés sur la courbe, de nombreux militants du changement courent le risque de « prêcher aux convertis » (c'est-à-dire passer beaucoup de temps et d'énergie avec les innovateurs), parce que c'est facile et que cela est une sensation agréable. Ou de consacrer trop d'énergie à la lutte contre les « retardataires » qui peuvent faire entendre leur voix sur les médias (sociaux), mais qui ne sont pas vraiment pertinents pour conduire un changement majeur, car ils ne sont pas nombreux.

- Demandez aux participants de penser à leurs propres parties prenantes : lesquelles entrent dans quelle catégorie ? Combinez cela avec les enseignements sur la « persona » (voir l'exercice de transfert) : comment les différents secteurs de la courbe, les groupes cibles diffèrent-ils en termes de culture, de concepts et de valeurs ? Laissez-les l'écrire ou le dessiner. En considérant maintenant les différents groupes : quels types d'approches fonctionneraient avec quel groupe ?
- Souvent, les participants qui ne se sont pas beaucoup engagés dans l'idée des différents groupes cibles et des stratégies de changement se concentreront sur : « Nous devons leur donner plus d'informations et ils changeront ». Posez cette question de manière provocante : vraiment ? Quand cela s'est-il produit ? Pensez au changement de comportement personnel : quels sont les exemples que vous connaissez où les gens s'accrochent à un certain comportement alors qu'ils savent qu'il est préférable de le faire (par exemple, le tabagisme, les régimes alimentaires malsains). Quels sont les facteurs qui nous empêchent de changer ? Qu'est-ce qui favorise le changement de comportement ? Que pouvons-nous faire pour traiter ces

facteurs comportementaux, en plus du changement ? Un exemple est celui d'un activiste des médias sociaux sur Instagram qui partage également des informations, cependant combinées avec une communication sur le mode de vie et des images qui parlent à de nombreux jeunes.

- Lorsque vous explorez les 8 aspects clés de la gestion du changement de Kotter, vous pouvez examiner de manière critique le concept de « gestion » du changement : le terme vient du développement organisationnel d'organisations généralement hiérarchiques (vous pouvez rappeler le modèle de l'iceberg de la culture organisationnelle qui montre que sous la surface se trouvent des personnes dont les opinions, les valeurs et les perceptions authentiques peuvent différer de ce qui est proclamé à la surface). Comment cela s'applique-t-il aux mouvements sociaux et au changement social ? Sommes-nous séparés de « l'objet » à gérer ?
- La théorie U peut être introduite (ou mentionnée) en mettant l'accent sur le fait qu'aucun processus de changement ne suit une trajectoire linéaire et directe, mais qu'il est dynamique et comporte des points de chute et des crises au cours desquels l'autoréflexion peut apporter une vision et un engagement plus profonds. La théorie U se concentre également sur la définition d'intentions individuelles et collectives, qui va au-delà de la définition d'objectifs ; il s'agit d'un engagement personnel et de la compréhension du lien avec son propre objectif. Outre la réflexion sur le concept, la meilleure façon d'y parvenir est d'effectuer des exercices de leadership personnel, par exemple la tenue d'un journal (voir le jour 5) qui guide les participants dans leur réflexion personnelle et la définition de leurs intentions.

RESOURCES



- [Kotter, J P \(1995\): Leading Change. Why Transformation Efforts fail \(Conduire le changement. Pourquoi les efforts de transformation échouent\) \(en anglais\)](#)
- [La courbe de Kübler-Ross utilisée dans la gestion du changement. \(en anglais\)](#)
- [Scire P \(2007\). Applying Grief Stages to Organizational Change. \(Application des étapes du deuil au changement organisationnel\) \(en anglais\).](#)
- [Rogers, Diffusion of Innovation \(courbe de la diffusion de l'innovation \) curve](#)
- [Scharmer, O \(2007\): Theory U. Leading form the Emerging Future \(en anglais\)](#)

7.4.

Le leadership dans un monde VICA, la complexité et les organisations apprenantes

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre le concept VICA son effet sur l'approche du leadership et de la gestion des participants.
- Le cadre Cynefin d'application de différentes approches en fonction du niveau de complexité.
- Le leadership adaptatif et les organisations apprenantes.

APERÇU DU CONTENU



Ce module de leadership fait le point sur le monde tel qu'il se présente : de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (de son acronyme anglais VICA). Plutôt que de supposer qu'il n'est que des processus linéaires qu'il suffit de gérer (scientifiquement), il nous confronte à un appel au leadership où la voie à suivre n'est pas évidente et où il n'existe pas une seule « bonne » voie. Le cadre Cynefin fournit un modèle permettant de classer les situations en simples, compliquées, complexes ou chaotiques. Il permet aux participants de faire la distinction entre les situations dans lesquelles des processus standard ou une analyse menée par des experts sont appliqués et les situations complexes qui impliquent de « sonder » (essayer des choses), de sentir ce qui en émerge et de s'adapter en permanence. Passer du leadership du « grand homme qui connaît toutes les réponses » à un leadership qui soutient l'apprentissage continu dans toutes les parties d'une organisation, d'un réseau ou d'un système sociétal

est considéré comme essentiel dans notre contexte actuel de changement rapide. L'apprentissage requiert une culture de dialogue ouvert, l'absence de sanction en cas d'échec, l'exploration des hypothèses et de l'état d'esprit sous-jacents, la formulation consciente de conclusions et des améliorations proactives pour l'avenir.

De nombreuses cultures non-occidentales comptent déjà des concepts tels que la complexité de la non-dualité dans leurs approches de la vie. Cependant, étant donné que beaucoup de ces cultures sont aujourd'hui influencées par la pensée du Nord global, il est important de remettre en question les certitudes perçues de la « gestion scientifique », en particulier lors de la mise en œuvre d'un programme de développement du leadership comme l'EOALC qui a à cœur la défense de la société.

MÉTHODES



Ce module peut être organisé sur la base de la théorie, mais aussi de manière plus légère et plus pratique.

- Tendances générales : demandez aux participants de dresser la carte de ce qui se passe dans le monde, que cela semble avoir un impact direct sur leur travail ou non. Invitez-les à « voir grand », à se projeter dans l'avenir, sur des sujets tels que la numérisation, la dimension géopolitique, le genre, etc. La cartographie peut être réalisée à l'aide de différentes catégories, telles que mondial, continental, national, dans un diagramme arc-en-ciel/oignon (faites des cercles concentriques et tracez des lignes du centre vers l'extérieur), ce qui permet de s'exercer à la cartographie.
- Montrez une courte vidéo sur les tendances futures afin de stimuler la réflexion des participants au-delà de leur domaine habituel. La vidéo ne doit pas nécessairement être très longue ou très scientifique. Il s'agit plutôt d'une accroche. Elle peut même être tirée d'un film. Demandez ensuite aux participants ce qu'ils en pensent et ce qui leur vient à l'esprit lorsqu'ils réfléchissent à sa pertinence pour l'avenir de l'ABE.
- Présentez le concept VICA et la signification des termes. Demandez-leur ce que ces termes peuvent signifier dans leur contexte, et où ils en font déjà l'expérience.
- Explorez ce que cela peut signifier pour le leadership, de manière générale, et dans leur contexte.
- En particulier, si le groupe discute du « meilleur » type de leadership et de gestion, présentez le cadre Cynefin avec le message suivant : des situations différentes exigent des approches différentes. Les recommandations ne sont que des catégories de base (et pas nécessairement des recommandations sur la façon d'agir, car elles peuvent être assez abstraites). Demandez des exemples.
- Si les participants ne l'ont pas déjà mentionné (peut-être en d'autres termes), introduisez l'idée d'une adaptation et d'un apprentissage continu. Demandez ce que l'apprentissage peut signifier pour le leadership ? Quel type d'apprentissage ? Pourquoi est-il si important ?
- Demandez des exemples dans la société ou, par exemple, dans les entreprises et les changements technologiques, où le changement est ignoré (et le produit / la culture) et devient sans intérêt, et où les produits / les organisations / les cultures sont ouverts ou anticipent même les changements. Posez d'abord la question en général, puis plus spécifiquement en rapport avec l'agriculture.
- Cette question peut être fusionnée avec les thèmes de la défense des intérêts et de la gestion des connaissances : qu'est-ce que cela signifie pour l'agriculture ? Ce qui surgit de nouveau est-il automatiquement meilleur ? Quels sont les changements nécessaires et ou doivent-ils se produire dans l'ABE ? Si ce n'est pas dans les pratiques, peut-être dans les systèmes sociaux qui l'entourent ? Cela a-t-il une pertinence pour les programmes de plaidoyer et d'apprentissage avec les agriculteurs ? Vaut-il mieux apprendre à partir de la pratique plutôt que des livres de terrain ? Qui doit intégrer la recherche scientifique et les connaissances traditionnelles ?
- Il peut être combiné avec les thèmes de la communication interpersonnelle : quel type de culture et de dialogue est nécessaire pour promouvoir l'ouverture et l'apprentissage ? De quoi a-t-on besoin pour parler ouvertement ? Introduire l'idée de sécurité psychologique. Que les sanctions ne sont pas toujours formelles, que lorsque quelqu'un « muselle » la contribution d'une autre personne, cela peut conduire cette dernière à ne plus exprimer ses véritables pensées. Et encore : que pourraient-ils faire dans leur contexte pratique pour accroître la sécurité psychologique et l'apprentissage ?
- Pour un peu d'amusement et de dynamisme, montrez le court-métrage d'animation « Pour les oiseaux » et demandez aux participants quel est le rapport avec le sujet.

RESOURCES



- Amy, H (2008): « Leaders as facilitators of individual and organizational learning », Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 Iss: 3, pp.212 – 234
- Edmondson, A (2018): The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth (L'organisation sans peur : Créer une sécurité psychologique sur le lieu de travail pour l'apprentissage, l'innovation et la croissance) (en anglais).
- Eggleston, R (2000): For the birds. (Pour les oiseaux). Court-métrage d'animation, Pixar (en anglais)
- Fisch, K (2018): Did you know (shift happens) (Le saviez-vous (le changement peut se produire) – 2018 Remix, CC license (en anglais)
- Heifetz, R, Laurie, D (2012): Mobilizing Adaptive Work: Beyond Visionary Leadership, in: The Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Direction and Taking Action (Mobiliser le travail adaptatif : au-delà du leadership visionnaire, in : The Leader's Change Handbook : Un guide essentiel pour définir une orientation et prendre des mesures). (en anglais)
- Hoveland, I (2003) : Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective (Gestion des connaissances et apprentissage organisationnel : An International Development Perspective) (en anglais)
- Pettit, J, Roper, L E & Eade, D (2003): Development and the Learning Organisation. Essais tirés de Development in Practice, Oxfam Publishing
- Senge, P et al. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation
- Snowden, D & Boone M (2007): "A Leader's Framework for Decision Making", Harvard Business Review
- [Concept et boîte à outils sur le leadership dans le monde VICA](#)

7.5.

Le leadership d'équipe

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Les étapes de la formation de l'équipe.
- Les rôles au sein des équipes.
- « Le leader en tant que coach » et les questions percutantes.

92

APERÇU DU CONTENU



Interagir en groupe, qu'il s'agisse d'équipes formelles ou d'autres types de groupes de personnes, peut être considéré comme une compétence clé pour une collaboration efficace.

Les sujets de ce module comprennent d'une part l'examen de l'équipe dans son ensemble : où en est-elle actuellement, à quelle étape se trouve-t-elle ? Une bonne compréhension des étapes de l'équipe de Tuckman peut s'avérer très utile, notamment en cas de problèmes et de conflits au sein de l'équipe. Comme dans d'autres processus, il s'agit d'une dynamique tout à fait normale qui peut même être fructueuse si elle conduit à un engagement plus profond et au développement (informel) de normes d'interaction dans le groupe.

Une autre perspective consiste à examiner l'interaction avec une équipe, et la manière dont les différents comportements et préférences comportementales peuvent expliquer la dynamique. Le modèle à quatre joueurs de Kantor est une perspective simple, mais éclairante, dans laquelle s'engager.

Enfin, le « leader en tant que coach » signifie qu'une compétence de leadership consiste également à « lire la salle » (interpréter ce que les gens pensent) (Kantor) et à aider le groupe à aller de l'avant, notamment en posant de puissantes questions systémiques, utilisées également dans le coaching bilatéral.

MÉTHODES



- Les étapes de la formation de l'équipe : demandez à quoi ressemble un groupe lorsqu'il se réunit pour la première fois. Puis, que se passe-t-il ensuite ? Commencez à dessiner la courbe des étapes de l'équipe.
 Passez un peu de temps sur les « tempêtes », en expliquant que c'est normal, que les gens se réunissent en tant qu'individus différents. Lorsqu'ils commencent à interagir plus (profondément) les uns avec les autres, ils remarquent une dissonance. Parfois interprétée au niveau émotionnel / de la sympathie, parfois considérée comme un problème de stratégie (sentiment d'être perdu, de ne pas comprendre les objectifs ou le plan), il s'agit aussi de la manière d'interagir avec les autres, de valeurs, de récits et de comportements différents.
 Normalisation : proposez d'élaborer un accord d'équipe. Vous pouvez également formuler un tel accord d'équipe un avec les participants.
 Réaliser : demandez ce qui vient après Réaliser. Demandez des exemples d'équipes qui ont été performantes et qui ont ensuite perdu leur efficacité. Par exemple, les champions du monde de football qui ont perdu de nombreux matchs lors du championnat suivant.
- Laissez les participants explorer ce qui est utile à chaque étape, du point de vue des membres de l'équipe, du point de vue d'un « leader ». Par exemple, un travail de groupe où chaque groupe discute d'une étape.
- Réflexion individuelle : pensez à une équipe de travail, où en est-elle actuellement ? Qu'est-ce qui peut l'aider à aller de l'avant ?
- Questions percutantes : ayez recours à la méthode à l'envers ; quels types de communication et de questions bloquent la communication ?
- Explorez de manière interactive les questions percutantes (par exemple, à l'aide de cartes) et regroupez-les par catégories, par exemple, métaphorique, évaluation (sur une échelle de...), questions miracles, questions contextuelles, etc.
- Jeu de rôle : La personne A parle d'un défi. La personne B pose des questions percutantes. (La personne C observe.)
- Montrez la vidéo « Leadership lessons from a Dancing Guy » (les leçons de leadership d'un danseur) et laissez les participants discuter de ce qu'ils en concluent. Cette vidéo est amusante et énergisante, mais elle apporte de grandes idées sur le rôle du « premier suiveur ». Un bon point de départ pour suivre les conseils de Kantor sur comment « lire la salle ».
- Kantor - lire la salle : montrez aux participants des photos qui, selon vous, illustrent les actions « mener », « suivre », « s'opposer », « se tenir à l'écart ». Demandez-leur ce qu'ils peuvent voir dans l'image, puis ajoutez-y le terme. Répartissez-vous en groupes et laissez chaque groupe étudier pourquoi il est important d'avoir ce comportement. Chaque groupe fait un compte rendu. Ensuite, pour chaque comportement, demandez aux autres groupes : quel pourrait être l'inconvénient de ce comportement ? Que se passerait-il si tous les membres du groupe ne manifestaient que ce type de comportement ? Dans une discussion de groupe, venez-en à la raison pour laquelle tous les comportements sont nécessaires. À cet égard, que devrait faire un leader ? Selon vous, qu'est-ce qu'une compétence de leadership ? Être capable de « lire la salle » et d'adapter son comportement pour combler le manque et qui est requis !

RESSOURCES

- [Kantor, D \(2012\): Reading the Room: Group Dynamics for Coaches and Leaders\(Lire la salle : les dynamiques de groupes et les leaders\) \(en anglais\)](#)
- [Tuckman, Bruce \(1965\). « Developmental sequence in small groups ». Psychological Bulletin. 63 \(6\): 384-99. \(en anglais\)](#)
- [Article sur les étapes de formation d'équipes, MIT](#)
- [Voir le chapitre 2, outil 7 « Leader as Coach », y compris les instructions, le polycopié et les bonnes questions, dans la version 2015 de GIZ \(2015\) : AIZ Leadership Toolbox. Leadership for global Responsibility \(en anglais\)](#)
- [Sievers, D. « How to start a movement », \(Comment démarrer un mouvement » y compris la vidéo « Leadership lessons from a Dancing Guy - the First Follower » \(Leçons de leadership d'un danseur - le premier suiveur\) \(en anglais\)](#)
- [Questions clés percutantes \(en anglais\)](#)
- [Questions de coaching percutantes \(en anglais\)](#)
- [Séquence de questions de coaching \(en anglais\)](#)

Module 8

Thèmes transversaux sur le leadership

Ce module rassemble de manière plus détaillée les sujets jugés pertinents pour le développement du leadership de l'ABE. Le genre dans l'ABE ainsi que les bases de la gestion de projet peuvent être considérés comme des éléments centraux de la promotion de l'ABE. Les autres sous-modules, clarté des rôles, motivation, innovation et coaching par les pairs, sont généralement très appréciés des participants. Cependant, ils pourraient être considérés comme des compléments aux sujets les plus centraux et inclus sur demande ou si les concepteurs du programme le jugent opportun.

8.1.

Genre et agriculture biologique écologique

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Avoir une vue d'ensemble et une compréhension des questions de genre et des rôles des hommes et des femmes dans la société en général.
- Inclure les aspects de genre dans leur vision du développement biologique écologique et comprendre comment l'agriculture biologique et le genre sont liés.

95

APERÇU DU CONTENU



Le genre est un sujet transversal important dont il faut tenir compte dans toute activité, que ce soit sur le terrain, dans l'organisation, le plaidoyer, la recherche ou de manière conceptuelle lors de la planification de mesures. L'intégration de la dimension de genre ne doit pas être traitée comme un « autre sujet » mais doit être prise en compte dans toutes les sessions, qu'il s'agisse de leadership, des semences, de la communication, d'apprentissage en groupe, de plaidoyer ou de marchés !

Explorer la question du genre dans l'agriculture, c'est réfléchir aux normes sociales et aux rôles des femmes et des hommes, en tant qu'agriculteurs, hommes d'affaires, travailleurs, commerçants, organisateurs, décideurs politiques et responsables de ménage, et aux rôles souvent moins évidents dans le système alimentaire dans son ensemble, etc.

MÉTHODES



- Dans toutes les sessions relatives à l'agriculture, examinez avec le groupe s'il existe un aspect lié au genre, par exemple si les femmes ont un rôle spécial (dans une certaine culture) en ce qui concerne la conservation des semences, l'élevage, etc.
- Lorsque la perspective masculine est très dominante dans un sujet (par exemple, les auteurs, les images, les histoires), explorez avec le groupe pourquoi il en est ainsi et quelles histoires et perspectives tu es il pourrait y avoir.
- Placez cette session (pas nécessairement directement) après la session sur les femmes et le leadership, afin qu'une certaine sensibilisation ait déjà eu lieu et que la dimension personnelle de la question ait déjà été abordée.
- Pour commencer à explorer la question : raconter des histoires / travail de groupe sur les aspects qui vous viennent à l'esprit lorsque vous considérez le genre et l'agriculture.
- Invitez (une diversité de) femmes dans l'agriculture à partager leur histoire et leurs perspectives sur la question.
- Partager les endroits où l'on peut trouver une multitude d'études et d'autres ressources sur les femmes et l'agriculture, y compris des centres d'intérêt spécifiques sur les parties de la chaîne de valeur, les pays, les régions, les cultures, etc.
- Présentez l'approche Reach-Benefit-Empowerment (RBE) (Portée-Bénéfice-Autonomisation) (PBA) et demandez aux participants de situer leurs activités. Vous pouvez le faire vous-même ou contacter une personne connaissant bien cette approche pour la présenter (recherchez sur Internet).

RESSOURCES



- [FAO : Qu'est-ce que le genre ? \(en anglais\)](#)
- [FAO : Qu'est-ce que le genre ? \(en anglais\)](#)
- [OMS : Genre et santé. Définitions \(en anglais\)](#)
- [ODD de l'ONU : Objectif 5 - Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles](#)
- [Johnson, N et al. \(2018\) : How do agricultural development projects empower women? Linking strategies with expected outcomes. \(Comment les projets de développement agricole autonomisent-ils les femmes ? Relier les stratégies aux résultats attendus\). \(en anglais\)](#)
- [Kabeer, N \(1999\) : Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment \(Ressources, agence, réalisations : Réflexions sur la mesure de l'autonomisation des femmes\) \(en anglais\)](#)
- [van Eerdewijk et al. \(2017\) : White Paper: A Conceptual Model of Women and Girls' Empowerment \(Livre blanc : Un modèle conceptuel de l'autonomisation des femmes et des filles\) \(en anglais\)](#)
- [Institut de recherche tropicale du KIT : Genre & Agriculture. \(en anglais\)](#)
- [Ayuya, O \(2018\) Towards being equal to them : Impact of organic certified production systems on women empowerment in agriculture \(Pour plus d'égalité : l'Impact des systèmes de production certifiés biologiques sur l'autonomisation des femmes en agriculture.\) \(en anglais\)](#)
- [Farhall, K, et al. \(2021\) : The 'Gender Agenda' in Agriculture for Development and Its \(Lack of\) Alignment with Feminist Scholarship \(« L'ordre du jour du genre » dans l'agriculture pour le développement et son \(manque d'\) alignement avec les études féministes.\) \(en anglais\)](#)
- [Comment l'agriculture biologique donne du pouvoir aux femmes. \(en anglais\)](#)
- [IFOAM \(2009\). Organic Agriculture and Women's Empowerment \(L'agriculture biologique et l'autonomisation des femmes\) \(en anglais\)](#)

8.2.

Clarifier les rôles, les tâches et les responsabilités

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Connaître des outils utiles pour clarifier les rôles et les tâches dans les équipes, les réseaux plus larges et les réunions en général.
- Comprendre les responsabilités et la délégation comme un continuum (« niveaux de délégation ») et le leadership situationnel.
- (Sur demande : Les meilleures pratiques en matière de délégation et de responsabilisation).

APERÇU DU CONTENU



De nombreuses irritations dans la collaboration au sein d'une équipe ou d'un réseau proviennent de l'absence d'une compréhension commune des rôles et des responsabilités de tout un chacun. Les descriptions de poste ou les mémorandums d'accord ne clarifient généralement pas ce point en détail, et il peut même être recommandé de ne pas les déterminer de manière fixe, mais de « négocier » et d'adapter les responsabilités en cours de route.

La responsabilisation et le suivi sont favorisés lorsque les personnes savent clairement ce que l'on attend d'elles et quand ce qui a été convenu, est considéré comme important et fera l'objet d'un suivi, sachant qu'il peut être adapté si nécessaire.

Par ailleurs, la collaboration se numérise de plus en plus, même lorsque les personnes se trouvent dans un lieu similaire ou proche. La collaboration numérique est souvent asynchrone, c'est-à-dire qu'elle n'a pas lieu ex-

actement au même moment. C'est le cas lors de contributions apportées à un document, dans la mise à jour de tâches individuelles, par opposition, par exemple, à une réunion commune (synchrone). Ce module aborde donc également l'aspect des outils de collaboration numériques/virtuels.

Ce sujet peut également être combiné avec l'autogestion, car il est lié à l'organisation de son travail afin de fournir des prestations au groupe, et des principes tels que les flux Kanban peuvent également être utilisés pour l'auto-organisation.

Cependant, les approches énumérées ci-dessous peuvent également être utilisées avec des tableaux sur papier, notées dans un document qui est mis à jour par une seule personne ou même simplement comme un « langage » commun pour assurer une compréhension partagée des rôles et des responsabilités.

MÉTHODES



- Ce sujet doit être introduit avant le début du projet de transfert et les participants sont encouragés à appliquer des méthodes et des outils. D'une part, afin d'améliorer la collaboration, en particulier lorsque l'on se trouve dans des endroits différents, il s'agit d'une collaboration à distance. D'autre part, afin de l'essayer et de l'ajuster, dans un contexte avec des pairs apprenants (par opposition à un contexte officiel).
- Présentez l'idée de base d'un tableau Kanban : la liste des tâches à venir, en cours et réalisées.
 - » Les participants peuvent faire des suggestions (ou faire une recherche d'images sur Internet) sur les catégories supplémentaires qui pourraient être utiles dans leur contexte.
 - » À titre d'exemple, vous pouvez également concevoir votre ordre du jour ou votre « parking » pour le programme de cette façon : les sujets que les participants soulèvent, mais qui ne peuvent pas être abordés à ce moment-là, afin de ne pas trop s'écarter du sujet actuel, sont énumérés dans le parking. Une fois qu'ils ont été abordés, ils peuvent être déplacés sous la liste « fait ».
 - » Les tâches des participants peuvent également être listées de cette manière, par exemple, s'inscrire dans le tableau de service en guise d'activité énergisante, pour commencer la journée, remettre une proposition pour un projet de transfert.
- Expliquez la matrice d'attribution des responsabilités / RASCI et ses variantes. Soulignez la différence entre « redevable » et « responsable », car ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable et, en raison de la position du A après le R¹, peuvent prêter à confusion. Expliquez son utilisation dans différents contextes, par exemple pour décider qui doit vraiment assister à une réunion et qui sera consulté ou informé.
- Ceci est également lié aux niveaux de participation et aux niveaux de délégation qui donnent un langage pour différents types d'engagement. Bien que les niveaux de délégation soient généralement décrits dans un contexte hiérarchique, ils sont également applicables à tout type de collaboration horizontale, en indiquant clairement à qui l'on demande un avis ou des conseils et qui prend la décision en la matière.
- Vous pouvez également utiliser des cartes (imprimées sur Internet) pour « jouer au poker de la délégation » dans le cadre d'un jeu de rôle.
- Comme ce thème porte sur l'acquisition d'une compréhension commune, il peut être combiné avec la communication interpersonnelle, ses pièges et le retour d'information.

RESSOURCES



- [Matrice d'attribution des responsabilités sur Wikipedia \(en anglais\)](#)
- [Gestion 3.0 sur la façon de pratiquer le poker de la délégation et sur les niveaux de délégation \(en anglais\)](#)
- [Qu'est-ce que le Kanban et comment l'utiliser \(en anglais\)](#)

¹ En anglais, l'acronyme RASCI signifie « Responsible, Accountable, Supported, Consulted, Informed », soit « responsable, redevable, appuyé, consulté » – donc les termes « responsable » et « redevable » se suivent.

8.3.

Motivation, objectifs et performance

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Comprendre le pouvoir et les possibilités de faire appel aux moteurs de la motivation intrinsèques, que sont le but la communauté.
- Comment assurer la responsabilité et la performance sans que la micro-gestion n'affecte la motivation ?

APERÇU DU CONTENU



Comprendre les moteurs de motivation des gens est aussi important pour la performance individuelle, les négociations que pour le plaidoyer en faveur du changement sociétal. Après des décennies de réflexion, dans le Nord, sur les humains en tant « qu'êtres humains rationnels », motivés par l'avantage économique égocentrique (« Homo Economicus ») et la « survie du plus fort », des voix s'élèvent pour mettre en lumière d'autres cul-

tures dans le monde qui ont survécu en suivant des paramètres différents. Même dans la science du Nord-Ouest, on sait depuis plus d'un siècle, mais on l'a ignoré, que les grandes récompenses ne conduisent pas à de meilleures performances ou à l'innovation dont nous, les humains, avons désespérément besoin pour relever les grands défis de la survie de notre espèce.

MÉTHODES



- Demandez aux participants ce qui, selon eux, motive l'être humain (demandez-leur des exemples variés : travail, engagement bénévole, hobbies, par exemple le sport). Classez-les en motivations extrinsèques (motivées par des facteurs extérieurs) et intrinsèques. Si la question ne se pose pas d'elle-même, lancez une discussion sur le rôle de la rémunération, des récompenses et faites la différence entre « un revenu pour (bien) vivre » et les paiements / primes qui vont au-delà.
- Montrez et parlez de la vidéo de Daniel Pink « Autonomy, Mastery and Purpose » (Autonomie, maîtrise et but) (versions de 5 min ou 10 min).
- Exercices de travail en groupe sur la manière de mettre cela en pratique concrètement, dans leur propre contexte.
- Explorez le concept du neurologue Gerald Hüther selon lequel « la passion est un carburant pour le cerveau » et que les êtres humains recherchent l'appartenance/la reconnaissance de leur égalité et de leur valeur (tant au sein d'un groupe que pour avoir une vie spirituelle), la créativité/la maîtrise/le façonnement de quelque chose/l'expression de soi, et la liberté/l'autonomie.
- Comme on peut le voir avec D. Pink, de nombreux autres leaders d'opinion / scientifiques / leaders culturels ont émis des idées similaires, peut-être en d'autres termes. Ou peut-être d'autres encore, car ces idées pourraient être centrées sur le Nord et le Monde ? Présentez ou demandez aux participants de mettre en avant

des idées locales ou des idées auxquelles les participants s'identifient. Vous pouvez également commencer la session par un poème, une citation ou une chanson en rapport avec ces points, et les explorer avec le groupe.

- Demandez-leur des moyens concrets de respecter ces points dans leurs activités, par exemple dans leurs organisations, dans les mouvements nationaux/régionaux d'agriculture biologique écologique, en s'engageant dans le plaidoyer, la communication, etc. Par exemple, dans vos approches actuelles, les personnes avec lesquelles vous vous engagez ont-elles suffisamment l'opportunité de présenter leurs propres idées ?
- Combinez cela avec la cartographie des parties prenantes : quel est le but profond des parties prenantes, leurs moteurs ? Par exemple, un politicien peut avoir un besoin politique de gagner une élection locale, mais aussi avoir un but plus profond d'être reconnu comme faisant quelque chose de bien, il peut être un membre de l'église ou avoir un autre sens plus profond du but à atteindre.
- Faites des exercices de leadership personnel sur la motivation et l'objectif individuels.

RESSOURCES



- [Pink, D \(2011\): Drive. The surprising truth about what motivates us \(La vérité surprenante sur ce qui nous motive\) \(en anglais\)](#)
- [Vidéo animée de la présentation de Pink sur l'autonomie, la maîtrise et le but \(également disponible en version de 5 minutes\)](#)
- [Vidéos de Gerald Hüther sur le fonctionnement du cerveau et la motivation \(en anglais\)](#)
- [Jaworski, J \(2012\): Source. The Inner Path of Knowledge Creation \(Source. Le chemin intérieur de la création de connaissances\) \(en anglais\)](#)

8.4.

100

Innovation, culture d'apprentissage et techniques de créativité

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Explorer l'innovation comme étant plus qu'un produit, mais comme tout nouveau processus.
- Quelle culture est nécessaire pour permettre l'innovation ?
- Comprendre l'importance des processus de révision honnêtes dans la collaboration et son rôle dans la durabilité.
- Techniques de créativité pratiques.
- (Sur demande : les bases du Design Thinking (pensée conceptuelle) et de l'approche agile)



APERÇU DU CONTENU

Ce module traite de l'innovation, de l'apprentissage continu et des techniques de créativité. Il est lié aux modules : Leadership dans le monde VICA, Complexité et organisations apprenantes et Gestion du changement. En effet, la capacité à penser ouvertement, à apprendre en permanence, à s'adapter et à développer de nouvelles façons de faire est essentielle dans un monde en constante évolution, que nous le voulions ou non. L'innovation ne doit pas nécessairement se traduire par un produit ou l'utilisation d'une nouvelle technologie, elle peut être une adaptation d'un usage ou même une innovation consistant à introduire des méthodes tradition-

nelles dans un nouveau contexte. L'utilisation de techniques de créativité n'est pas seulement intéressante pour les multiplicateurs travaillant avec d'autres personnes en tant que formateurs ou animateurs ; elles peuvent être utiles dans de nombreux contextes quotidiens dans la mesure où elles peuvent produire des résultats différents des discussions habituelles. Les approches agiles, telles que la pensée conceptuelle (Design Thinking), peuvent être une source d'inspiration utile pour leur application dans un processus continu et peuvent être appliquées dans le Projet de Transfert (voir [chapitre 8.5](#) et [Communication du Projet de transfert](#)).

MÉTHODES



Voir les modules 7.3 et 7.4. pour de nombreuses suggestions sur l'exploration de la nature du changement, le leadership adaptatif et l'exploration de ce qui favorise l'apprentissage et crée la sécurité psychologique. En outre, ces méthodes pourraient être mises en œuvre comme suit :

- Demandez des exemples d'innovation et posez des questions critiques plus poussées sur ce qui est innovant et qui peut ne pas sembler l'être au premier abord. Soulignez le fait que l'innovation peut aussi être un service, une façon d'utiliser quelque chose, etc. (voir ci-dessus). Engagez une discussion sur « l'ancien et le nouveau », le « traditionnel et le moderne », « la conservation et l'adaptation ».
- Demandez ce qui est nécessaire à l'innovation. Pour le développement et la mise en œuvre. Parlez de la sécurité psychologique d'apprendre et de parler ouvertement.
- Montrez (en partie) le TED talk de David Kelley, initiateur de la pensée conceptuelle (Design Thinking), sur la manière d'acquiescer une confiance créative.
- Demandez ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre les innovations. Utilisez la méthode de la tête en bas : que doit-il se passer pour que l'introduction d'une innovation échoue ? Rassemblez des exemples et demandez les conditions qui y ont conduit, par exemple l'absence de formation et d'instructions compréhensibles par tous.
- Demandez des exemples dans le domaine de la durabilité et de l'ABE, et faites le lien avec le fait que l'innovation ne consiste pas seulement à vendre de nouveaux produits, mais aussi à assurer la durabilité.
- Par exemple, en binôme, car cela est moins public, laissez les participants échanger sur des histoires d'erreurs et d'échecs dont on ne parle pas ouvertement, car on essaie d'éviter les reproches.
- Introduisez de manière interactive l'idée de remplacer la question « à qui la faute ? » par l'approche d'apprentissage « que s'est-il passé ? Qu'est-ce que cela révèle quant à nos hypothèses sous-jacentes ? Que pouvons-nous faire mieux la prochaine fois ? ». Vous pouvez organiser un jeu de rôle amusant.
- Utilisez et demandez aux participants d'utiliser une série de techniques de créativité et de dire comment ils se sentent en les utilisant. Vous en trouverez de nombreuses en faisant des recherches sur les techniques de créativité, le brainstorming, l'idéation et la pensée conceptuelle (Design Thinking), ou les méthodes agiles.
- Faites allusion aux différentes parties du cerveau et même du corps qui sont utilisées, aux différentes façons de savoir et de trouver des solutions. Y a-t-il quelque chose de similaire à « l'intuition » dans vos langues ? Vous pouvez faire appel aux connaissances des neurosciences sur le pouvoir de la passion par opposition à l'apprentissage répétitif dans l'activité cérébrale (voir Hüther dans le module 8.4. Motivation, but et performance).
- Vous pouvez utiliser un processus basé sur la pensée conceptuelle (Design Thinking), pour le développement du projet de transfert (voir communication en annexe) ou même l'atelier lui-même.
- Montrez la vidéo ABC Nightline pour avoir une idée de l'approche de la pensée conceptuelle (Design Thinking), y compris son état d'esprit et sa culture.

RESOURCES



- [Amy Edmondson sur la culture d'apprentissage et la sécurité psychologique](#)
- [Edmondson, A \(2011\): Strategies for Learning from Failure, Harvard Business Review Magazine, Avril 2011](#)
- [Huston, T \(2007\): Inside Out. Stories and Méthodes for Generating Collective Will to Create the Future We Wan \(Histoires et méthodes pour générer la volonté collective de créer l'avenir que nous voulons\), Society for Organizational Learning](#)
- [Senge, P, Roberts, C, Ross, R, Smith, B, Kleiner, A \(1994\): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation \(Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante\)](#)
- [Les fondateurs du Design Thinking IDEO partagent l'innovation et bien d'autres ressources créatives](#)
- [Kelley, D \(2019\): How to build your creative confidence \(Comment renforcer votre confiance en vous créative\) vidéo](#)
- [Introduction au Design Thinking, ABC Nightline](#)

8.5.

Développement du projet

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Développer et positionner le projet de transfert dans le contexte du développement de l'ABE et de la contribution au secteur.
- Comprendre les principes du développement de projet, en utilisant des outils et des systèmes appropriés comme la gestion du cycle de projet pour développer des projets.
- Si les concepts clés de la pensée conceptuelle (Design Thinking), ont été introduits (chapitre 8.4.), comprendre comment ils peuvent être liés aux étapes de la gestion de projet classique.
- Comprendre et concevoir un programme de collecte de fonds élémentaire avec les principaux éléments décrits.

APERÇU DU CONTENU



Ce module permet d'acquérir des compétences pratiques en matière de gestion et de développement de projets dans le contexte de l'ABE et des projets soutenus par des donateurs. Il se concentre sur la gestion du cycle de projet avec pour principales composantes : I) l'identification du projet/problème, II) la formulation et la préparation du projet, III) la mise en œuvre du projet, et enfin IV) le suivi et l'évaluation (voir l'illustration - Cycle de gestion de projet). Dans une perspective systémique, il présente les outils de gestion classiques, tels que l'analyse des parties prenantes, l'analyse SWOT, l'analyse des problèmes et s'exerce à formuler les concepts dans un cadre utilisé dans les cadres logiques : l'objectif, la théorie du changement (la justification) et les activités menant aux résultats. Afin de suivre et d'évaluer les résultats, il examine

d'abord pourquoi ceci est si important ainsi que la façon d'obtenir de bonnes données.

La Communication du projet de transfert passe par un cycle de projet, combinant les éléments classiques de la gestion de projet avec les composantes de la pensée conceptuelle (Design Thinking). Disposer d'un bon plan de projet et être capable de le communiquer est l'épine dorsale d'une collecte de fonds réussie. Un plan de collecte de fonds donne une vue d'ensemble des besoins de l'organisation, des sources auprès desquelles vous pouvez rechercher des fonds et comprend un plan stratégique qui examine les types de financement souhaités et la manière d'y accéder.

Info Box

Quelques réflexions sur la collecte de fonds pour l'ABE

En ce qui concerne le financement de toute initiative, il est recommandé d'examiner ce qui est à notre portée immédiate, et ce que nous pouvons envisager de rechercher comme financement local ou auprès de donateurs internationaux. L'investissement dans l'éducation/la formation des acteurs du développement sera toujours valorisé dans une stratégie d'intervention multi-acteurs et multi-niveaux.

Essayez d'organiser des projets qui réalisent un travail collaboratif en alliance avec des organisations pertinentes pour votre travail, afin que votre proposition soit adoptée par un nombre croissant d'agents de développement, contribuant ainsi à la mise à l'échelle de l'agroécologie et de la production biologique. Ce travail de collaboration entre plusieurs organisations est souvent attrayant pour les bailleurs de fonds.

1. Trouver les ressources économiques dans notre environnement de travail.

Souvent, les organisations de développement avec lesquelles nous travaillons ont déjà des projets qui financent les formations. Découvrez comment ces processus de formation sont planifiés et adoptez une approche similaire à celle proposée par ce document en termes de contenu, de méthodes et d'outils. Vous pouvez adapter ce qui existe déjà dans votre organisation avec l'avantage de créer et de renforcer les équipes institutionnelles internes, alignées sur la même approche !

2. Le financement des programmes nationaux

Les gouvernements locaux, provinciaux et nationaux investissent de plus en plus dans des programmes qui aident à progresser vers une durabilité multidimensionnelle dans le secteur agricole et le développement rural. Savoir quels projets sont financés par les budgets publics représente également une opportunité de financement intéressante, car non seulement nous finançons des activ-

ités de formation avec notre approche, mais nous influençons également les politiques publiques de notre secteur qui favorisent les changements transformateurs. Ce faisant, nous abordons directement la question de la durabilité de ces initiatives. De nos jours, il est essentiel d'être explicite quant à la contribution de la proposition à la réalisation des ODD pour attirer l'attention des financements publics.

3. Le secteur privé a un rôle à jouer

Dans les territoires présentant un potentiel de production alimentaire avec un intérêt commercial, nous trouvons des entreprises prêtes à financer le renforcement des capacités des producteurs et du personnel de leur propre entreprise. Il est recommandé d'investir du temps dans une bonne analyse des entreprises existantes ou en projet, qui fourniront des passerelles pour le commerce et l'accès au marché. Cela se produit souvent dans la chaîne de valeur du cacao biologique, ainsi que dans celle du café, des bananes et des fruits tropicaux, pour n'en citer que quelques-uns.

4. Le financement par les agences de coopération internationale

Il s'agit généralement d'un espace de financement très compétitif. Nous devons adapter nos propositions à des formats déjà établis, avec leurs indicateurs de performance et la manière de les mesurer. En général, nous réussissons à accéder à ce financement par le biais d'agences de coopération qui travaillent avec nous depuis quelques années. N'oubliez pas qu'elles sont également à la recherche d'innovations et d'améliorations que nous pouvons introduire, en enrichissant les approches et nos outils, tout en responsabilisant tous les acteurs impliqués. Dans ce document, vous pourrez trouver de nouvelles idées à présenter, démontrant ainsi votre capacité d'innovation et d'adaptation aux différents défis auxquels nous sommes confrontés dans le développement de l'ABE.

MÉTHODES



- Utilisez les concepts clés de la gestion (du cycle) de projet tout au long de l'EOALC et rassemblez-les dans le projet de transfert afin que les participants en aient vraiment une bonne maîtrise.
- Demandez aux participants quels sont les éléments (importants) de la gestion de projet, rassemblez-les à l'aide de cartes et élaborer une ligne temporelle, en montrant la nature consécutive des étapes. S'agit-il d'un processus strictement linéaire ? Quand ne l'est-il pas ? Quels aspects sont liés (laissez les participants tracer des lignes) ? Demandez des exemples de cas où il faut revenir sur certaines étapes. Ceci est lié à [la culture d'apprentissage](#) et aux [organisations apprenantes](#).
- Pour le suivi et l'évaluation, demandez aux participants quels peuvent être leurs objectifs et leurs méthodes et visualisez-les dans une vue d'ensemble. Présentez les critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE pour différencier l'extrant, le résultat et l'intrant.
- Montrez et discutez de la vidéo « Pensée systémique : l'histoire édifiante de l'introduction de chats à Bornéo » (en anglais). Expliquez pourquoi il est important de prendre également en compte les résultats négatifs dans le contexte de la gestion des risques et d'une matrice d'impact. Faites un lien avec l'externalisation des impacts négatifs sur l'environnement, qui est un levier systémique dans notre crise environnementale (elle peut l'amplifier, si elle est ignorée, ou peut conduire à des améliorations lorsque les effets non intentionnels sur l'environnement sont pris en compte).
- Si vous avez déjà présenté le cadre de la pensée conceptuelle (Design Thinking), (voir chapitre 8.4), demandez aux participants comment le processus de pensée conceptuelle pourrait être lié à un processus classique de gestion de projet ou de la Gestion du Cycle de Projet (en anglais : Project Cycle Management - PCM) : demandez-leur de placer des cartes à côté des aspects en corrélation. Ou, si les deux processus sont visualisés, laissez-les tracer des lignes entre les points de connexion.

RESSOURCES



- [Investing in Smallholder Agriculture for Food Security \(Investir dans l'agriculture des petits exploitants pour la sécurité alimentaire\)](#), juin 2013, Rapport HLPE 6 (en anglais)
- [Organisation de la théorie du changement avec des explications et des outils utiles \(en anglais\)](#)
- [Gestion du cycle de projet pour les cadres logiques \(en anglais\)](#)
- [Vidéo : La pensée systémique : un récit édifiant \(les chats de Bornéo\) \(en anglais\)](#)

8.6.

Coaching virtuel par les pairs

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Apprendre les méthodes en coachant ses pairs sur leurs situations réelles.

APERÇU DU CONTENU



Le coaching par les pairs est un concept qui consiste à se soutenir mutuellement en adoptant une approche d'accompagnement, centrée sur le fait de poser des questions pour aider la personne coachée à trouver ses propres solutions, par opposition à un conseiller qui donnerait son avis sur ce qu'il faut faire.

C'est un outil qui est de plus en plus utilisé dans les organisations ou entre pairs dans un réseau, car il peut apporter plus d'informations qu'une « conversation normale ». De plus, comme il s'agit d'un échange entre pairs et qu'il suffit de pouvoir se rencontrer, il peut être utilisé à grande échelle, sans beaucoup de ressources.

Certains pairs organisent régulièrement des séances de coaching par les pairs et des organisations proposent même de participer à un cercle de coaching par les pairs avec des collègues qui ne font pas partie du même environnement de travail que la personne coachée.

Le coaching par les pairs ou les méthodes « cliniques de cas » est une méthode de coaching par les pairs avec un processus défini (voir annexe).

MÉTHODES



- Voir les instructions détaillées.
- Les professionnels surtout ont tendance à donner des conseils. Insistez sur le fait qu'ils sont les bienvenus pour partager des idées qu'ils envisageraient, mais qu'ils doivent se retenir de donner des conseils. C'est un bon exercice pour eux aussi, et il est lié à l'exercice d'écoute qui consiste à retenir ses propres pensées et à se concentrer et à écouter vraiment et profondément, ce que l'autre personne dit.
- Comme indiqué, le coaching par les pairs fonctionne très bien dans un contexte virtuel, car le fait de couper la caméra ou le micro à certaines étapes du processus favorise une écoute profonde.
- Annoncez que vous recherchez des donneurs de cas (plusieurs fois) avant la session proprement dite, car les participants ont souvent besoin d'un peu de temps pour réfléchir à l'opportunité et au sujet qu'ils souhaitent aborder.
- Réaffirmez que le cas restera confidentiel. La réflexion ne peut porter que sur le processus lui-même.
- Le terme « cas » peut parfois sembler un peu trop imposant et intimider les gens à proposer leur question. Si le coaching par les pairs peut s'avérer particulièrement utile sur des sujets dont il n'est pas facile de parler à des pairs directs, comme des problèmes au sein du groupe ou avec une personne en particulier, il peut également être utilisé pour toutes sortes de questions : quelle stratégie poursuivre, des questions de développement professionnel, comment générer plus d'innovation, etc.
- Le coaching par les pairs peut également se dérouler en petits groupes en dehors du temps de l'atelier formel, car un animateur professionnel n'est pas nécessaire. Il est toutefois recommandé de s'assurer que le groupe a trouvé un créneau horaire et un lieu de rencontre (virtuel) communs avant de se séparer.

RESSOURCES



- Document à distribuer aux participants : [« Instructions sur le coaching par les pairs » en annexe](#)

Module 9

Le leadership personnel

Ce module décrit le concept de leadership personnel et ses éléments, le développement de l'autogestion, la culture de la communication interpersonnelle et de la diversité interculturelle, et la pratique délibérée. Le module permettra également aux participants d'identifier les possibilités d'exécuter les objectifs de leadership et de trouver des solutions ingénieuses pour surmonter les obstacles et les blocages dans l'organisation. Ainsi, ils auront l'occasion d'effectuer les actions de gestion appropriées requises pour poursuivre le résultat souhaité de leurs organisations et mettre en œuvre des initiatives qui sont ancrées sur la responsabilité, l'innovation et la productivité.

9.1.

Leadership personnel

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Développer son propre objectif / sa mission, sa vision et sa stratégie pour y parvenir.
- Avoir une compréhension approfondie de soi, des préférences comportementales dans les groupes, de ses propres caractéristiques.
- Renforcer la confiance et l'engagement à suivre sa propre voie.

APERÇU DU CONTENU



L'expression « Leadership personnel » désigne ici le développement personnel de l'individu, le développement de compétences permettant de réfléchir à son propre parcours, son comportement, ses réactions et ses pensées. Il s'agit également des moyens de trouver la force et le courage de continuer à s'engager et à agir pour le bien (commun) en dépit de l'adversité. Ces compétences sont également liées à l'auto-efficacité, soit la conviction que vos actions auront un effet, un aspect essentiel du leadership.

Dans les programmes de leadership, donner aux participants l'occasion de réfléchir sur eux-mêmes et sur leur parcours est un élément clé. Les participants y attachent généralement beaucoup d'importance, car ils ne le font que rarement dans un contexte guidé. Le dével-

oppement de la compétence à le faire se fait par une pratique répétée tout au long du programme et par une réflexion ponctuelle sur le processus.

En plus de ce développement individuel du leadership, il a également un effet sur le groupe. Réfléchir à son propre parcours et à sa contribution dans le monde conduit souvent à se (re)concentrer sur la poursuite du bien (commun) à sa manière et renforce l'intention et la détermination à le faire. Dans le contexte d'un programme de leadership pour le changement tel que l'EOALC, cette détermination et cette clarté renforcées donnent de l'énergie, de la concentration et de la solidarité à un groupe de leaders, pour poursuivre cet objectif en tant qu'individus connectés.

METHODS



- Les exercices de self-leadership sont idéalement répartis sur l'ensemble du programme. Comme il a été souligné, ils peuvent être combinés avec d'autres modules, ce qui permet de lier un sujet à soi-même et à son propre parcours, lui donnant ainsi encore plus de sens.
- Les exercices peuvent être faits uniquement pour soi, par exemple en écrivant ou en dessinant, en échangeant avec d'autres personnes ou en partageant des idées sur soi, des souhaits, des intentions avec l'ensemble du groupe.
- De courts exercices au début d'une journée d'atelier peuvent être utilisés, pour avoir un début personnel, apprendre à mieux connaître les autres et offrir quelque chose de méthodologiquement différent des enseignements sur l'agriculture, souvent axés sur les données. Vous trouverez de nombreuses idées de questions dans les liens ci-dessous, par exemple : qui était votre héros quand vous étiez enfant ? Si vous pouviez avoir un super pouvoir, quel serait-il ? Enfant, que voulez-vous être / faire une fois grand ?
- Dans un programme plus long, il est conseillé d'intégrer une session qui explore plus de facettes de ses aspirations, de ses forces, de sa vision des « faiblesses », de ce qu'il faut laisser tomber, par exemple sous la forme d'un journal (voir l'atelier 1, jour 5) ou en suivant un processus étape par étape, comme un coaching de groupe, par exemple en utilisant également le modèle GROW.
- En ce qui concerne les objectifs et les activités personnels, vous pouvez également faire une session de connaissance mutuelle au début du programme, qui est une combinaison de questions professionnelles et personnelles (vie, profession, loisirs, passion, travail actuel, travail souhaité, mon rêve), puis revenir sur ces questions au milieu ou à la fin du programme. Cela peut se faire de manière asynchrone en remplissant un profil qui est partagé ou en tant que session de groupe avec des présentations aux autres.
- La boîte à outils AIZ Leadership for Global Responsibility (Le Leadership pour la responsabilité) contient des instructions pour les méthodes suivantes : 2 - Cartographie des défis personnels de leadership ; 4 - Journal d'apprentissage, 6 - Rivière de la vie (note : cela peut aller assez loin - vous devez être prêt à traiter les questions éventuellement troublantes qui surgissent avec les participants), 7 - Le Leader comme Coach, 16 - La Marche en solitaire.

RESOURCES



- [Developing Self-Leadership: Your Ultimate Coaching Guide. \(Développer le leadership personnel: Votre Guide de Coaching\) \(en anglais\)](#)
- [Grandes questions pour le leadership personnel et l'échange de groupe \(en anglais\)](#)
- [Instructions et questions pour le journal d'auto-leadership \(en anglais\)](#)
- [Processus de coaching GROW](#)
- [GIZ \(2015\): AIZ Leadership Toolbox. Leadership for global Responsibility \(Le leadership pour la responsabilité globale\) \(en anglais\)](#)

9.2.

Autogestion

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Gestion du temps et définition des priorités.
- Auto-organisation.
- Résilience, sources de force et prendre soin de soi-même.

APERÇU DU CONTENU



L'autogestion se réfère ici d'une part à la manière de bien s'organiser personnellement, de gérer son propre temps, en fixant des priorités, en utilisant des systèmes de rappel, en planifiant des pauses, etc. Mais cela se réfère aussi, à quelque chose qui est de plus en plus important à une époque où les distractions

se multiplient, à la manière de se concentrer. La gestion du stress, la prise en charge de sa propre santé physique et mentale, l'identification des sources d'énergie et de motivation et l'augmentation de la résilience sont des questions connexes.

MÉTHODES



- Demandez aux participants comment ils gèrent leur temps, leur travail, leurs tâches, etc. Invitez-les à mentionner des principes généraux ainsi que des moyens concrets, par exemple les types de listes, les rappels, les applications, les calendriers papier, les carnets, les exercices, les routines, etc. Laissez les participants écrire sur des cartes (papier ou électroniques) et demandez-leur de se regrouper.
- Formez un cercle et demandez à chacun de partager une chose qui l'aide vraiment (il peut s'agir d'une liste de tâches qu'il réécrit chaque jour, d'un jogging avant le travail, d'un bureau propre, de la désactivation des notifications, etc.).
- Présentez la matrice d'Eisenhower et demandez aux participants comment traiter chaque quadrant. Lesquels sont les plus délicats ? L'urgent et le non-important, surtout lorsque de multiples notifications sollicitent notre attention, sont souvent classés par ordre de priorité. Et l'important et le non urgent, car s'ils ne sont pas planifiés, finissent dans le quadrant urgent, peut-être avec une capacité insuffisante pour bien les gérer. Demandez aux participants (il peut s'agir d'un « devoir » individuel) de présenter leurs tâches à accomplir en suivant le modèle de la matrice d'Eisenhower. Remarque : l'idée ici n'est pas d'affirmer qu'il s'agit de la meilleure façon de s'organiser, mais d'introduire la différenciation entre urgent et important. Les participants peuvent décider eux-mêmes de la manière dont ils mettent cela en pratique.
- Présentez une autre approche de l'autogestion, par exemple « Getting things done » (« Faire avancer les choses ») de Dave Allen, avec le slogan « votre cerveau est fait pour avoir des idées, pas pour les retenir », introduisant ainsi la notion que l'organisation des pensées et des tâches permet de se concentrer sur quelque chose.
- Demandez aux participants quel est le lien entre le corps et ce sujet et si quelqu'un a des pratiques qu'il trouve utiles. Veillez à ce qu'ils ne se sentent pas obligés de rapporter quelque chose de « grandiose ». Le simple fait de respirer profondément et de détendre le corps en cas de stress, de boire de l'eau, de regarder par la fenêtre (par exemple pendant les vidéoconférences), de se promener sont autant de façons pertinentes de

- prêter attention aux signaux corporels et de laisser le corps nous soutenir.
- » Invitez les participants à pratiquer un exercice avec le groupe, soit au cours de cette session, soit dans le cadre de la liste des énergisants et du démarrage de la journée, si vous l'avez mis en place.
 - Passez à la question du stress et de la santé mentale dans un contexte professionnel. Votre objectif pourrait être de le déstigmatiser, de partager des chiffres sur l'ampleur du stress, de la dépression, de l'épuisement professionnel et d'autres problèmes de santé mentale, et sur le fait qu'une partie du problème réside dans le fait que les gens le portent sur eux, le craignent comme un signe de faiblesse et se sentent ainsi encore plus bloqués « dans le coin ».
 - » À moins que vous ne soyez formé pour faire face à des participants ayant un épuisement professionnel pendant votre session, il est recommandé de ne pas faire d'exercice qui engage trop profondément psychologiquement sur cette question.
 - » Si vous êtes un coach formé, vous pouvez proposer des conversations 1:1 après les sessions de groupe, mais (bien sûr, comme le veut le code de déontologie des coachs) faites bien la différence entre le coaching et la thérapie.
 - » Vous pouvez faire le lien avec le fardeau particulier que portent les personnes qui connaissent et ressentent la « souffrance » dans le monde et qui travaillent dur pour l'améliorer. Explorez le risque de s'épuiser à cause de la forte pression morale d'être actif.
 - » Rassemblez des idées sur ce qui peut aider, par exemple en organisant régulièrement des cercles d'échange avec des pairs, en ayant un ancrage spirituel, en explorant des pratiques telles que « le travail qui reconnecte », qui aborde spécifiquement le désespoir, le manque d'espoir, la colère de ces « activistes » ainsi que l'ancrage dans le corps et la terre.
 - » Vous pouvez relier cela à des exercices de leadership personnel et de créativité, en invitant les participants à réfléchir à ce qui leur donne de la force, à ce pourquoi ils sont reconnaissants, à ce qu'ils aiment, à un moment qui leur a semblé éternel, où ils étaient en paix intérieure, à un endroit qu'ils aiment, à un lieu d'enfance, à un symbole pour ancrer ce bon sentiment, à l'invitation à avoir une « ancre » physique, une semence, un coquillage, un objet quelconque pour vous rappeler ce lieu intérieur de calme, de bonheur et de force.
 - Demandez aux participants s'il s'agit simplement de « meilleures performances » ou s'ils peuvent voir un lien avec le thème général de l'EOALC ? Une réponse pourrait être que le fait d'être constamment (maintenu) occupé et de penser avec un esprit occupé (neurologiquement, il s'agit d'ondes cérébrales bêta) nous empêche de prêter attention à notre « sagesse » plus profonde, aux voix intérieures qui nous disent que nous devons trouver des solutions sages pour l'humanité, penser en-dehors des silos et hors des sentiers battus.

RESSOURCES



- [Aperçu de la matrice d'Eisenhower et d'autres méthodes de gestion du temps \(en anglais\)](#)
- [L'approche « Getting things done » \(« Faire avancer les choses »\) d'Allen \(en anglais\)](#)
- [Mesures de résilience de la Mayo Clinic \(en anglais\)](#)
- [Deep Ecology « Le travail qui reconnecte » \(en anglais\)](#)

9.3.

Communication interpersonnelle et diversité interculturelle

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Communication interpersonnelle et diversité interculturelle.
- Développement des compétences et objectifs d'apprentissage.
- Comprendre les principes de la communication interpersonnelle.
- Être conscient des différences interculturelles (hypothèses et perception très subjective de la communication et de la réalité).
- Écoute profonde et sens de l'écoute.
- Écoute active et retour d'information constructif.

APERÇU DU CONTENU



Ce module sur la communication interpersonnelle est répertorié ici comme une partie essentielle du Leadership car il se concentre sur la façon dont nous voyons le monde, si nous sommes conscients de nos propres préjugés et, en ce sens, de la mesure dans laquelle nous sommes disposés et capables de prendre en compte les perspectives des autres. L'apprentissage des différences interculturelles nous fait prendre conscience que notre perception est toujours, quel que soit notre interlocuteur, fondée sur des hypothèses. Le cerveau relie les « données entrantes » aux idées et expériences présentes dans notre esprit. C'est efficace et normal. Cependant, si nous pouvons prendre conscience de cela et éventuellement des « points d'aveuglement » spécifiques que nous avons, nous passons d'une attitude de jugement rapide (centrée sur soi) à une attitude plus

humble, ouverte et interrogative (en écoutant réellement l'autre personne) : il me semble que si... Comment est-ce pour vous ? Ce module propose également des méthodes pratiques pour y parvenir. Il est recommandé d'inclure au moins une partie de ce module dans toute formation au leadership, car il jette les bases de la coopération avec les autres et d'une autoréflexion plus approfondie. L'introduction précoce des approches de la communication contribue également à créer une atmosphère propice à la reconnaissance des différences et à la connaissance empathique de nos limites à tous. D'un point de vue pratique, elle invite les participants à utiliser un langage de recherche et des messages « je » (il me semble que..., je pense...) plutôt que des jugements objectifs (« C'est n'importe quoi... »), créant ainsi une atmosphère d'apprentissage, de recherche et d'empathie.

MÉTHODES



- Une façon expérimentale et amusante d'aborder ce sujet peut consister à montrer aux participants des images dans lesquelles il est possible de voir différentes choses et de les laisser discuter de ce qu'ils voient. Sur Internet, vous pouvez également trouver des vidéos démontrant notre perception limitée, comme l'expérience consistant à regarder des joueurs de basket-ball et une personne déguisée en chimpanzé marchant au milieu (que nous ne voyons souvent pas car nous avons pour tâche de compter le nombre de passes du ballon entre les joueurs).
- Vous pouvez raconter des situations où vous avez pensé quelque chose qui s'est avéré complètement différent (pour l'autre personne) en raison de vos préjugés et de vos hypothèses. Encouragez les anecdotes amusantes ; comme il s'agit égale-

- ment d'un sujet sérieux, l'humour aide à relâcher la tension !
- Si vous sentez que le groupe est prêt , soit s'il est à un stade où il réalise que son point de vue est subjectif, et il est prêt et curieux de creuser davantage, vous pouvez approfondir le sujet des préjugés inconscients, en expliquer les différents aspects et même proposer des tests auto-administrés.
 - L'écoute et la perception profondes sont idéalement placées au début du programme et comme préparation avant la sortie sur le terrain / l'excursion de leadership (faites un LIEN avec cette section).
 - En ce qui concerne le retour d'information, discutez de l'utilité du terme « retour d'information » (feedback en anglais), car il est tellement centré sur l'autre personne. Ne serait-il pas préférable de parler de retour d'information en vue d'aller de l'avant (feed-forward en anglais) puisque l'intention est de trouver une solution commune ensemble ?
 - Donner un retour d'information en tant que message centré sur le « je » demande de la pratique et est donc recommandé sous forme de jeu de rôle (imaginaire ou vous pouvez préparer des situations où quelqu'un doit résoudre un problème en donnant un retour d'information critique).
 - Une façon agréable et positive de conclure la session et de s'exercer est de donner un retour positif aux gens. Ce retour d'informations est également plus utile lorsque le comportement est décrit « J'ai apprécié que vous interveniez pour me permettre de faire valoir mon point de vue, car c'était important pour moi », plutôt qu'un jugement global « C'était génial ». Il s'agit également d'un exercice de leadership personnel qui permet aux gens de savoir ce que les autres apprécient chez eux, ce qui leur donne de la force et de la résilience lorsque les choses ne vont pas bien.
 - Vous pouvez faire cet exercice oralement, en binôme, en demandant électroniquement à chaque personne d'envoyer une ou deux autres personnes (que vous désignerez pour vous assurer que tout le monde reçoit un retour positif) ou en personne : chacun reçoit une feuille de papier collée dans le dos. Ensuite, tout le monde se mélange dans la salle et s'assure d'écrire une déclaration positive sur le dos de chacun.
 - Attention : Insistez sur le fait que cette déclaration ne concerne que les participants personnellement et qu'elle ne sera pas partagée dans le groupe.

RESSOURCES



- [Test d'association implicite - Université de Harvard \(en anglais\)](#)
- [Le biais cognitif - un aperçu \(en anglais\)](#)
- [Écoute profonde - La Théorie U \(en anglais\)](#)
- [Caspersen, D \(2011\): Changing the Conversation. The 17 principles of Conflict Resolution, Penguin \(en anglais\)](#)
- [Goldsmith, M sur le « Feed Forward » \(en anglais\)](#)
- [Métasystème sur l'anticipation et la rétroaction \(en anglais\)](#)
- [Wikipedia : Communication non violente et sous « voir aussi » des liens vers d'autres modèles de communication tels que I-message, Four Sides Model, Bohm Dialogue \(en anglais\)](#)
- [Exercices sur les « modèles mentaux » du livre « Fifth Discipline » dans Senge, P et al. \(1994\) : The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organisation \(Guide sur la cinquième discipline : Stratégies et outils pour la mise en place d'une organisation apprenante\) \(en anglais\)](#)

9.4.

Bilan de l'apprentissage et feuille de route

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE



- Examen des progrès réalisés sur la feuille de route personnelle.
- Passer de la peur de l'échec apparent à l'acceptation des défis et à une attitude d'apprentissage : que puis-je faire ? Qu'est-ce qui m'aidera à planifier de façon réaliste et à franchir les prochaines étapes ?

APERÇU DU CONTENU



À la fin d'un programme, il est important d'assurer un apprentissage conscient, un processus de groupe pour la clôture et la réflexion sur l'ensemble de l'expérience, ainsi que des mesures pour la transférer au-delà du cours (voir le chapitre « Transfert vers la vie réelle ». Il est utile de passer en revue son apprentissage et son expérience afin de s'y reconnecter et de l'enrichir d'un contexte plus large que celui du départ. La prise de conscience d'un apprentissage permet une réflexion à un méta-niveau.

Dans ce contexte, l'apprentissage peut porter sur un sujet tel que les pratiques agricoles, ou sur un sujet de leadership qui implique généralement l'attitude, l'état d'esprit et le comportement de chacun.

Souvent, nous avons peur de regarder en arrière et d'évaluer, car nous avons peur du jugement, que ce soit des autres ou même de nous-mêmes. L'approche proposée ici est joliment résumée dans « FAIL = First Attempt In Learning » (que l'on traduirait littéralement par « PTA – première tentative pour apprendre »). Apprendre consciemment en exam-

inant, en adaptant et en essayant quelque chose de nouveau est considéré comme une compétence clé dans le monde VICA en constante évolution.

L'élaboration d'une « feuille de route » ou de « points d'ancrage » peut être utile pour mettre en œuvre de nouvelles approches et de nouveaux comportements. Il peut s'agir d'étapes concrètes, d'un calendrier, de quelque chose qui rappelle les idées et les décisions lorsque l'on revient au quotidien, comme un symbole, un objet, une chanson, une image, etc. Amenez les participants à déterminer les activités suivantes pendant votre session, car elles pourraient autrement être facilement mises de côté par d'autres urgences et distractions. Il s'agit non seulement d'amener les participants à être clairs sur les prochaines étapes, mais aussi de les coacher pour qu'ils pensent au-delà de ce qui est évident, par exemple : « Qui pourrait vous soutenir dans cette démarche et à qui vous ne pensez pas habituellement ? ». – « Où pourrait-on trouver un lieu d'inspiration ? » « De quoi devez-vous vous défaire (pour faire de la place au nouveau) ? »

MÉTHODES



- Réflexions sur la journée précédente : précisez bien qu'il ne s'agit pas de répéter le contenu de la journée précédente, mais de passer au méta-niveau de la réflexion et de la création de sens.
- Séances de révision de l'apprentissage à la fin d'une journée, d'un atelier, d'un webinaire ou d'une étape.
- Questions pour le journal de bord individuel.
- Échange en binôme.
- Coaching par les pairs / méthodes clinique de cas
- Constituez des « triades d'apprentissage » pour assurer un suivi attentionné, se responsabiliser mutuellement et

poursuivre l'apprentissage adaptatif dans un environnement favorable.

- « Récolter » de manière créative en utilisant des images de récolte, ou même en les combinant avec une vraie récolte et un repas commun !
- En particulier à la fin d'un programme, vous pouvez inviter le groupe à faire des déclarations sur ses intentions.

Vous pouvez également combiner de manière créative des exercices de type rite de passage, par exemple enjamber une ligne / une planche / un tronc d'arbre, sauter d'une chaise, être béni avec des fleurs, recevoir une médaille symbolique, marcher dans une allée (« garde d'honneur »).

RESSOURCES



- [Voir le chapitre 5 sur le retour à la maison : Tools for Closing the Process and Continuing the Journey dans la version 2015 de GIZ \(2015\) : AIZ Leadership Toolbox. \(en anglais\)](#)
- [Tenue d'un journal conduisant à une feuille de route pour les prochaines étapes - Presence Institute](#)
- [Retromat avec 143 exercices pour une rétrospective](#)

Annexe

Aperçu de la mise en œuvre du projet pilote - Sessions avec les références des modules

Communication introductive et réunions en ligne

Invitation et communication asynchrones (les participants se présentent et remplissent le formulaire de leur profil)

Réunion de lancement en ligne : Présentation générale du cours : Méthodes et contenu (1.1) & Processus de groupe (1.3), ABE : Origine, principes et approches (2.1, 2.2, 2.4, 2.5).

Atelier 1 - hybride, participants issus de 5 régions en présentiel, formateurs et intervenants en ligne

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
2.1. POURQUOI changer, 2.2. Principes, définition(s) de l'ABE, 2.3. Systèmes de production de l'ABE (Contexte et pratiques clés)	3.2. La chaîne de valeur actuelle : Opportunités et défis	9.3. Communication interpersonnelle (écoute profonde et sens) & 7.4. Leadership dans un monde VUCA : Préparation et définition des tâches pour l'excursion Voyage jusqu'au lieu de l'excursion Visite de la ferme/du site de production et apprentissage	5.1. Réseaux et mouvements biologiques écologiques mondiaux, continentaux, régionaux et locaux 5.2. Création de secteurs et de mouvements biologiques écologiques nationaux	9.1. Leadership personnel 9.2. Autogestion
2.4. & 4.3. Agriculture biologique écologique Systèmes de production, suite & sujets de plaidoyer 3.1. Systèmes alimentaires biologiques écologiques - Vue d'ensemble	3.3. Systèmes de garantie	Excursion (suite)	5.3. Gestion et diffusion des connaissances	9.3. Communication interpersonnelle et diversité interculturelle
3.1.& 8.4 Groupe de travail : « Conception du système » Jeux de rôles individuels et en groupes	4.1. Plaidoyer et lobbying : Stratégie et outils	Excursion (suite)	6.1. Principes généraux de la communication (externe) 6.2. Communication de crise	8.5. Développement de projet et collecte de fonds Travail de cours - Approche intégrée PCM dans le développement du plan de projet de transfert - Travail de groupe
3.1 & 8.4 Le groupe partage les apprentissages, remet en question les préconceptions, vérifie que les concepts sont compris. 8.5. Présentation du projet de transfert	4.2. Plaidoyer mondial 4.5. Plaidoyer continental, régional, national et local	9.3. Réflexion de groupe et interaction avec les membres du réseau (agriculteurs, opérateurs, etc.) 6.4. Partage des enregistrements de l'excursion sur la plateforme	6.3. Relations avec le public et les médias et diffusion de messages	9.1 Journal de bord pour le leadership personnel 9.4. Réflexions finales, révision, feuille de route pour le face-à-face 2.

Phase intérimaire : Travail sur le projet de transfert (voir ci-dessous) et webinaires de 2 heures

Module 4. Plaidoyer et politique 1 (4.2)
Module 4. Plaidoyer et politique 2 (4.3, 4.6)
Module 6.4. Communication : collaboration virtuelle et médias sociaux
Module 5. Structures de soutien pour le développement de l'ABE (5.3)
Module 8. Thèmes transversaux sur le leadership : Genre et ABE (8.1), Leadership et femmes (7.2)

Atelier 2 - en ligne, tous participant individuellement

Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
9.4. Bilan de la phase intermédiaire. 7.5. Direction de l'équipe : Les préférences comportementales de Kantor	2.3. & 5.3. Systèmes alimentaires des peuples autochtones et ODD	7.4. Leadership en période de perturbation	8.1. Le genre et l'agriculture ABE : matrice portée-bénéfice-Autonomisation	8.5. Présentation du plan de projet de transfert et l'examen par les pairs
5.3. Gestion et diffusion des connaissances (approfondissement)	8.5. Présentation du plan de projet de transfert et l'examen par les pairs	7.4. & 3.1. Transformation des systèmes : trouver de nouveaux modes de fonctionnement	8.5. Présentation du plan de projet de transfert et l'examen par les pairs	4.4. Plaidoyer : Semences, techniques de sélection, droits de propagation et politiques régissant le brevetage, les OGM et les approches connexes.
6.3. La communication : Messagerie, public cible et accroche	7.3. Gestion du changement	8.5. Présentation du plan de projet de transfert et l'examen par les pairs	7.2. Leadership dans l'AOA (la jeunesse)	4.4. Graines de plaidoyer & Co (suite)
8.5. Présentation du plan de projet de transfert et l'examen par les pairs	6.3 & 6.4. Raconter des histoires par le biais des médias (vidéos, etc.)	8.4. Motivation et sujets d'équipe	7.3. Innovation, culture d'apprentissage et techniques de créativité	9.4. Bilan de l'apprentissage, prochaines étapes à titre individuel et en tant que groupe, au revoir.

Projet de transfert - Coaching sur la communication relative au processus

Communication 1

Chers leaders de l'ABE en Afrique !

Nous espérons que vous avez passé une bonne semaine à reprendre le fil de votre vie chez vous. C'était merveilleux de vous rencontrer dans ce format hybride et nous vous remercions pour votre engagement. Dans les semaines à venir, en préparation de l'atelier 2, nous nous réunirons dans le cadre de nos webinaires hebdomadaires (qui seront interactifs avec un travail en groupe) et vous travaillerez sur vos projets régionaux.

En bref :

Résultats attendus : quel que soit le format choisi, pourvu qu'il soit substantiel, on attend de vous :

1. Votre plan de projet de transfert
2. Une présentation à faire au cours du second atelier.

Vous trouverez ci-joint un modèle décrivant les éléments à inclure. C'est à votre groupe de décider de la manière dont vous souhaitez présenter votre projet et du degré de détail que vous souhaitez inclure. Nous enverrons chaque semaine des informations d'orientation sur les différentes parties ; cependant, vous pouvez aussi procéder plus rapidement si vous le souhaitez.

Cette semaine, vous devez (uniquement - les autres points du modèle seront abordés les semaines suivantes) clarifier ce sur quoi vous travaillez exactement et vous organiser en équipe :

- a) définir le problème exact auquel vous souhaitez remédier « Comment pouvons-nous » (= objectif)
- b) définir les limites du projet / ce qui est exclu de votre objectif
- c) esquisser les grandes lignes de ce que le projet contiendra
- d) planifier les prochaines étapes et fixer les dates de vos réunions de travail (et les tâches qui sont déjà claires).
- e) si vous le souhaitez : utiliser l'application TASKS au sein de votre équipe régionale pour clarifier qui fait quoi et quand.

Plus de détails :

Pour vous soutenir dans le processus de développement du projet, nous combinons un mélange d'approches et d'outils classiques de gestion de projet avec une perspective de pensée conceptuelle (Design Thinking).

a. les questions « Comment pourrions-nous ? » et l'analyse des problèmes (voir les présentations téléchargées sur le site GENERAL > FICHIERS > jour 5) :

- Choisissez un défi et convertissez-le en une question qui contient l'objectif, par exemple : « Comment pourrions-nous créer une approche régionale cohérente de plaider afin de promouvoir l'ABE dans notre région ? »
- Examinez si la portée de votre question n'est pas trop large ou trop étroite en rédigeant de nombreuses « questions sous-tendant la question » ; vous pourriez constater que, pour aller de l'avant avec une approche politique cohérente, vous devez d'abord apprendre à connaître tous les acteurs de la région ou créer un forum d'échange. Vous pourriez alors vous demander « comment créer un forum d'échange avec les acteurs régionaux qui nous permette d'aboutir à une approche politique cohérente ? »
- Vous pouvez le faire en ayant recours à des questions Comment pourrait-on (CPO), ou par le biais de l'approche de l'analyse des problèmes (voir la présentation sur la gestion de projet de Barbara, diapositives 14-18). Quel que soit le nom que vous lui donnez (certains l'appellent aussi la matrice d'impact), l'objectif est le même : identifier les facteurs systémiques qui interviennent dans la réponse à une question et décider sur quoi vous voulez mettre l'accent. Lecture complémentaire facultative : transformer un problème en une bonne question Comment pourrait-on (CPO) <https://www.nngroup.com/articles/how-might-we-questions/> (en anglais).
- Choisissez une question pour laquelle vous pensez pouvoir contribuer à la promotion de l'ABE dans le cadre de ce cours. Même un petit pas peut se révéler être un tremplin pour faire progresser l'ABE en Afrique !

b) **Définir le champ d'application**, les limites ou ce qui est hors de l'objectif du projet : écrire ce sur quoi vous n'allez pas travailler peut être très utile pour définir le champ d'application de votre projet. Par exemple, si votre objectif est de rédiger une politique régionale, ce qui est hors de vos objectifs pourrait être « une stratégie de plaider auprès des parties prenantes ».

c) **Description du projet** : décrivez très simplement (point par point) ce que vous allez faire.

d) **Planification de l'équipe** : notre EOALC porte autant sur les sujets de l'ABE que sur les « méta-compétences » telles que la planification, la communication, le travail d'équipe, car elles sont essentielles pour travailler efficacement. Comme vous êtes sûrement des personnes occupées et que le temps est limité, assurez-vous de bien planifier votre projet. Par exemple, prévoyez quelques dates de réunion pour les prochaines semaines, afin de vous assurer que tout le monde puisse participer, même si l'objectif et le contenu des réunions seront définis ultérieurement.

e) Vous êtes invité à utiliser les canaux MS Teams, les fichiers et TASKS pour votre planification de projet. Même si vous n'y êtes pas habitué et que celles peuvent voir des limites, vous deviendrez ainsi plus compétent€ dans l'utilisation des **plateformes de collaboration** en ligne qui sont particulièrement utiles pour le **travail en réseau inter-organisationnel**.

Bonne chance et n'hésitez pas à poser des questions ici dans la boîte de dialogue, car d'autres pourraient avoir les mêmes questions.

Communication 2

Chers tous,

nous espérons que vos projets de transfert se déroulent bien. Nous sommes disposés à vous soutenir si vous avez des questions !

Ce que l'on attend de votre plan de projet de transfert :

- a. un **travail de groupe régional** auquel chaque membre du groupe aura contribué
- b. il doit être « substantiel », soit l'équivalent d'un **minimum de 5 pages, et d'un maximum de 20 pages** de texte écrit
- c. il **doit inclure tous les points soulignés dans la définition du projet** (à vous de choisir comment et dans quelle mesure) (GENERAL > FILES > ENGLISH / FRANCAIS > FILES / FICHIERS / TRANSFER PROJECT):
- d. pour le second atelier : le plan doit être finalisé et **téléchargé sur vos canaux MS Teams**. Pendant l'atelier, vous aurez environ **20 minutes pour présenter votre projet**. Ensuite, nous disposerons de 45 minutes pour les questions et réponses et les commentaires des pairs.
- e. Après l'atelier : Incorporez les commentaires et finalisez le plan de projet de transfert pour le 16 août.
- f. Le plan de projet de transfert final et une participation d'au moins 80 % vous donnent droit à un certificat ! 😊

Communication 3

Chers tous,

les **étapes clés** de cette semaine : à ce jour, vous devriez avoir clairement (voir la définition du projet) :

1. Votre sujet et votre question « comment pourrait-on », votre objectif et ce qui exclut du champ de vos objectifs.
2. Un plan comprenant les différentes étapes, ainsi que les tâches attribuées à chaque membre de l'équipe, sur la façon dont vous allez finaliser votre plan de projet de transfert dans les trois prochaines semaines.

Cette semaine, l'accent est mis sur les parties prenantes :

3. Réalisez une cartographie des parties prenantes
4. Facultatif : interviewez certaines parties prenantes
5. Facultatif : Développez une « persona » = un exemple de personne issue de vos parties prenantes et essayez de vous mettre à sa place (empathie) - instructions ci-dessous.
6. Remplissez un tableau avec une analyse des besoins des parties prenantes.

Plus de détails :

3. Cartographie des parties prenantes : vous pouvez revoir la présentation de Barbara faite lors du 5^{ème} jour du premier atelier ou choisir une autre façon de les cartographier (comme un oignon, un arc-en-ciel... en choisissant les catégories qui sont importantes pour vous).

4. Facultatif : **Interrogez quelques parties prenantes** : Vous pouvez lire le document sur les entretiens avec les parties prenantes pour vous préparer à mener vos entretiens. Cette approche peut vous sembler un peu inhabituelle, mais c'est là tout l'intérêt du programme : il s'agit d'essayer quelque chose de nouveau et de développer votre potentiel. D'ailleurs, solliciter un entretien dans le cadre de votre programme de leadership de l'ABE est un excellent moyen d'élargir votre réseau.

5. Facultatif : Vous pouvez choisir une personne réelle ou inventer **une persona** qui serait typique d'une catégorie importante de parties prenantes/utilisateurs. Remplissez le modèle de Persona: à quoi ressemble leur quotidien ? Qu'est-ce que cette persona aime, qu'est-ce qu'elle déteste ? Qu'entend-elle et que voit-elle au quotidien ? C'est un excellent exercice pour l'étape suivante qui consiste à...

6. Remplir le tableau de **l'analyse des besoins des parties prenantes** (voir Définition du projet). Appliquez-vous à voir comment nous pourrions les satisfaire, ce qui nous oblige à nous mettre davantage à la place de nos parties prenantes.

Communication 4

Chers participants,

nous espérons que vous allez bien malgré toute l'agitation qui règne dans notre monde à l'échelle tant qu'internationale. C'est une époque folle, où il est bon d'avoir un réseau de confiance composé de notre famille, de nos amis et de nos pairs !

Comme nous l'avons mentionné, dans notre approche du plan de projet de transfert, nous intégrons certains concepts de la pensée conceptuelle (Design Thinking) à la « gestion de projet classique » : l'un des précepteurs de cette approche est Dave Kelly. Vous souvenez-vous de la vidéo « confiance créative » ? la question « Comment pourrait-on faire ? ». Il s'agit d'avoir de l'empathie pour les parties prenantes afin de comprendre le problème en profondeur et cette semaine : l'idéation.

L'idéation consiste à développer des idées sur la façon de relever les défis que vous avez définis. Le Design Thinking met l'accent sur l'approche du brainstorming qui consiste à développer de nombreuses idées, puis à en choisir une pour l'essayer. Le brainstorming vise à aller au-delà de l'évidence en encourageant les « idées folles ». Dans ce qui semble fou au départ, il peut y avoir une idée ou une pensée vraiment intéressante qui peut être approfondie (voir présentation du projet de transfert du 5ème jour). Dans notre deuxième atelier, nous mettrons en pratique quelques méthodes créatives !

**

En ce qui concerne le plan du projet de transfert, nous aimerions répondre à certaines questions que vous vous posez (rien de nouveau, mais plus de détails) :

Quel devrait être l'objectif du plan ?

L'objectif est de planifier un projet qui contribue à la promotion de l'ABE en Afrique et que vous pourriez théoriquement mettre en œuvre. Essayez d'affiner l'idée autant que possible, en la réduisant suffisamment pour que sa mise en œuvre soit réaliste. Si vous commencez par l'objectif général, réfléchissez à la dynamique du système (dans votre analyse des problèmes / matrice d'impact), et choisissez un problème ou une mesure sur lequel ou laquelle vous vous concentrerez concrètement.

Devrions-nous mettre en œuvre le projet ?

Comme le temps du cours est limité, nous voulions nous inciter à vous concentrer sur le développement d'une grande idée et un plan pour la mettre en œuvre. La mise en œuvre du projet après le cours dépend de votre initiative et de vos ressources (temps, énergie et financements). Le budget de ce cours ne prévoit pas de fonds pour la mise en œuvre de projets. Toutefois, vous pouvez soumettre votre plan de projet à des organisations et leur demander un soutien financier ou autre.

Qu'attend-on du deuxième atelier ?

- Le projet de plan doit être finalisé et téléchargé sur vos canaux MS Teams.
- Préparez une présentation (à vous de choisir le format : cela peut être une présentation, une vidéo, un acte de théâtre, faire un prototype du système ou de la solution avec des matériaux... soyez créatif !). Pendant l'atelier, vous aurez environ 20 minutes pour présenter où vous en êtes dans votre projet. Ensuite, nous aurons 45 minutes pour réfléchir avec les pairs.

N'hésitez pas à présenter les questions ouvertes que vous avez, les hypothèses formulées et éventuellement les différentes perspectives que vous avez eues dans l'équipe ! Ces éléments sont très importants, car ils nous permettent d'aller plus loin. Innover dans des perspectives de durabilité exige que nous remettons en question le statu quo, mais aussi que nous nous interrogeons sur nous-mêmes : quelles dynamiques dans le système ne sont pas évidentes ? Où se trouve nos propres points aveugles ? Qu'en est-il des hypothèses non remises en question sur lesquelles repose l'analyse du problème ? Nous sentons-nous à l'aise pour nous poser les questions difficiles ? Réfléchissons à tout cela ensemble, dans un espace sûr où nous n'avons pas à exceller en tant que parfaits experts, mais où nous pouvons partager ouvertement les questions auxquelles nous n'avons pas de réponses immédiates. En réfléchissant ensemble, nous pouvons approfondir notre compréhension des choses et générer des solutions !

Annexe

Que se passe-t-il après le deuxième atelier ?

Incorporez les commentaires que vous aurez reçus de vos pairs et de l'équipe de formation et finalisez le plan du projet de transfert pour le 16 août.

A quoi devrait ressembler le plan de projet ?

- il doit être « substantiel », l'équivalent d'un texte écrit de 5 pages minimum, 20 pages maximum.
- il doit inclure tous les points décrits dans la définition du projet : vous pouvez vous contenter d'écrire des puces, mais il est important de bien y réfléchir (nous avons parfois tendance à omettre des parties comme l'analyse du problème ou l'évaluation) : comment comprenons-nous/analysons-nous le problème/l'impact ? Sur quel aspect allons-nous nous concentrer ? Quelles idées / activités concrètes proposons-nous ? Quelles ressources sont nécessaires ? Comment allons-nous mesurer l'effet de nos activités ? Comment allons-nous apprendre ?

Pour vous guider, vous pouvez également vous référer à la présentation de Barbara sur la gestion de projet (5ème jour).

Nous attendons avec impatience vos idées et nos réflexions communes !

Mon EOALC

- Concept d'un Programme de Leadership pour l'Agriculture Biologique Écologique

Format

Participants (nombre) :

Profil(s) du/des participant(s) : profession, formation, expérience, (tranche d'âge)

Durée :

Format (en personne / en ligne / hybride...) :

Lieu : décrire le type, par exemple, salle de réunion, terrain, excursion... Outil en ligne...

Objectifs

- Peuvent être liés au contenu, revêtir une dimension sociale (par exemple, établir la confiance, un réseau...) et / ou être d'ordre méthodologique (par exemple, relatives au déroulement de la journée)
- Sont (généralement) formulés dans une perspective d'avenir
- Individuels : la perspective des participants « Les participants auront... » ou « Des compétences renforcées ».
- Collectifs : Peut également se rapporter à des objectifs au-delà de la perspective des participants (« par exemple, un réseau de pairs de confiance s'est développé »)
- Décrire le résultat idéal (et non une activité)

119

	Tangibles	Intangibles
Individuels	•	•
Collectifs	•	•

Curriculum

Les éléments de base essentiels (contenu + éléments d'apprentissage, par exemple excursion, projet de transfert, journal d'apprentissage...) :

Variables souhaitées :

Mise en œuvre

Qu'est-ce qui est nécessaire (matériel et immatériel) ? Qui peut vous soutenir ? Des idées folles ?

Feuille de route

Quelles sont les étapes nécessaires à la mise en œuvre ? Notez quelques étapes générales, de type « bis ». Plus tard, vous pourrez modifier cette liste pour la rendre plus détaillée et y inclure un plan de travail (commun).

Mes prochaines étapes

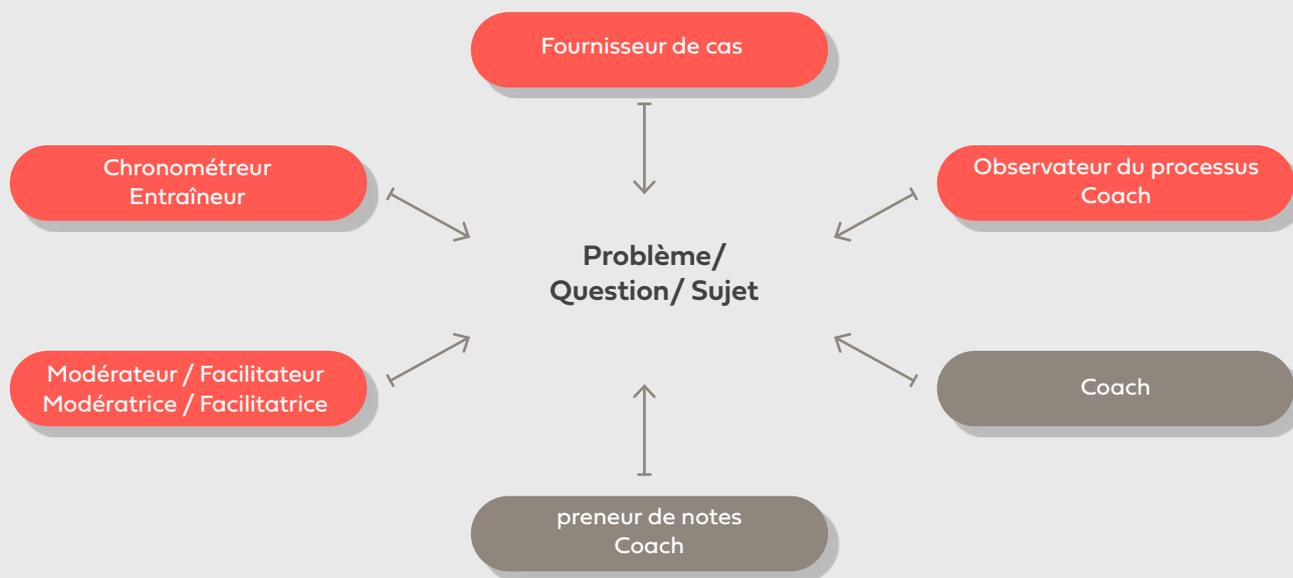
Que vais-je faire concrètement après cette formation ?

Sommaire

Coaching virtuel par les pairs / Clinique de Cas

Au cours d'une session de coaching par les pairs (ou Clinique de Cas), un donneur de cas est « coaché » sur un problème/une question/un sujet/une question spécifique par une équipe de pairs. L'objectif n'est pas de fournir une solution à la personne concernée, mais de l'aider à ouvrir de nouvelles perspectives et à clarifier les prochaines étapes et les solutions possibles.

60-70 min



120

Steps

1. **1. Décidez des rôles :** Requis : Facilitateur, chronométrateur, observateur du processus. 3 min
 (@Facilitateur : assurez-vous que le processus soit strictement observé;)
2. **Le fournisseur de cas présente le problème/la question/le sujet. Les coachs se contentent d'écouter.** 7 min
 Aucune question n'est posée ! Les coachs se mettent en sourdine.
 - Situation actuelle : Quel est le défi ou la question clé auquel vous êtes confronté ?
 - Intention : Que voulez-vous accomplir ?
 - Avantage de l'apprentissage : Qu'avez-vous besoin d'apprendre ?
 - Aide : Où avez-vous besoin d'un apport ou d'une aide ?
3. **Les coachs posent des questions (pas de conseils ;)** 10 min
 En plus de la question de clarification, utilisez des questions percutantes (quantification, questionnement, métaphore, questions à l'envers) pour aider le donneur de cas à gagner en clarté et en perspectives.
 Le responsable du cas peut prendre des notes sur les questions.
4. **Le donneur de cas répond aux questions des coachs (peut inclure des réflexions). Les coachs se mettent en sourdine.** 5 min

Annexe

5. Les coachs partagent leurs impressions, associations d'idées, pensées, sentiments, hypothèses et entament un dialogue constructif sur la manière dont ces observations peuvent offrir de nouvelles perspectives sur la situation du donneur de cas. S'inspirer des idées des autres. Restez au service du donneur de cas sans être obligé de résoudre son problème ! 15 min
- Le donneur de cas se dissocie (coupez le micro/la vidéo). 5 min
6. **Le donneur de cas réfléchit à ce qu'il a entendu :** quelles sont les nouvelles perspectives qui apparaissent ? Des prochaines étapes concrètes apparaissent-elles ? Remarques finales. 5-7 min
7. **Le groupe discute du processus de coaching virtuel par les pairs.**
- Le donneur de cas : remercie les coachs
 - L'observateur du processus donne son avis sur le processus de consultation.
 - Les coachs réfléchissent à leur propre expérience (le défi de réfléchir et de coacher sans passer immédiatement en mode solutions ?)

Source: https://www.presencing.org/files/tools/PI_Tool_CaseClinic.pdf,
adapté par www.tinameckel.com



Cours de Leadership en Agriculture biologique écologique

Manuel pour la conception de cours



IFOAM - Organics International
Charles-de-Gaulle-Strasse 5, 53113 Bonn, Germany
Tel: +49-228-92650-10 | contact@ifoam.bio | www.ifoam.bio

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH