



coopération
allemande

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



Cofinancé par
l'Union européenne

Mis en œuvre par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Académie de Leadership en Agroécologie 2024

Leçons tirées

Publié par :

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 32+36

53113 Bonn

Allemagne

T +49 228 44 60 - 0

F +49 228 44 60 - 1766

I www.giz.de

Programme/ projet

Protection et réhabilitation des sols pour la sécurité alimentaire

E soilprotection@giz.de

I www.giz.de/en/worldwide/129677.html

Compilé par

L'équipe d'animation internationale de l'Académie :

Alexander Fröde, Chef d'équipe et facilitateur principal pour les pays anglophones, kontakt@alexanderfroede.de

Grace Victoire Gueye. Animatrice principale pour les pays francophones, gracevictoire9@gmail.com

Steffi Nölting, Expert en communication, steffinoelting@gmail.com

Edd Colbert, Expert en agroécologie, edd.colbert@gmail.com

Avec la contribution de Levke Sörensen, Andrea Bender, Linos Xanthopoulos et David Nolte (tous de la GIZ) et des participants de l'Académie de Leadership en Agroécologie.

Sur mandat du

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

L'Académie de Leadership en Agroécologie est organisée avec le soutien financier de l'Union européenne dans le cadre du programme cofinancé par l'UE « ProSilence : Améliorer les sols et l'agroécologie pour des systèmes agroalimentaires résilients en Afrique subsaharienne ». ProSilence est pleinement intégré au programme mondial « Protection et réhabilitation des sols pour la sécurité alimentaire (ProSoil) » commandé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Bonn, Janvier 2025

Académie de Leadership en Agroécologie 2024 - Leçons tirées

Introduction.....	4
Objectifs de l'Académie.....	5
Structure de l'Académie.....	6
Méthodologie de l'Académie.....	8
Commentaires généraux des participants.....	11
Leçons tirées et recommandations pour les futures Académies.....	12

Introduction

L'Académie de Leadership en Agroécologie de la GIZ était un programme d'apprentissage et de développement intégré pour 38 participants de sept pays (Bénin, Burkina Faso, Éthiopie, Kenya, Inde, Madagascar, Tunisie), mis en œuvre pendant 11 mois en 2024. Il visait à autonomiser les leaders et les agents de transformation du secteur public, de la société civile, du secteur privé et du monde universitaire pour catalyser le développement durable, d'appréhender la complexité et de faire progresser l'agroécologie.

L'Académie de Leadership en Agroécologie était organisée avec le soutien financier de l'Union européenne (UE) dans le cadre du programme cofinancé par l'UE « ProSilience : Améliorer les sols et l'agroécologie pour des systèmes agroalimentaires résilients en Afrique subsaharienne ». ProSilience est pleinement intégré au Programme global « Protection et réhabilitation des sols pour la sécurité alimentaire » (ProSol) commandé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH,

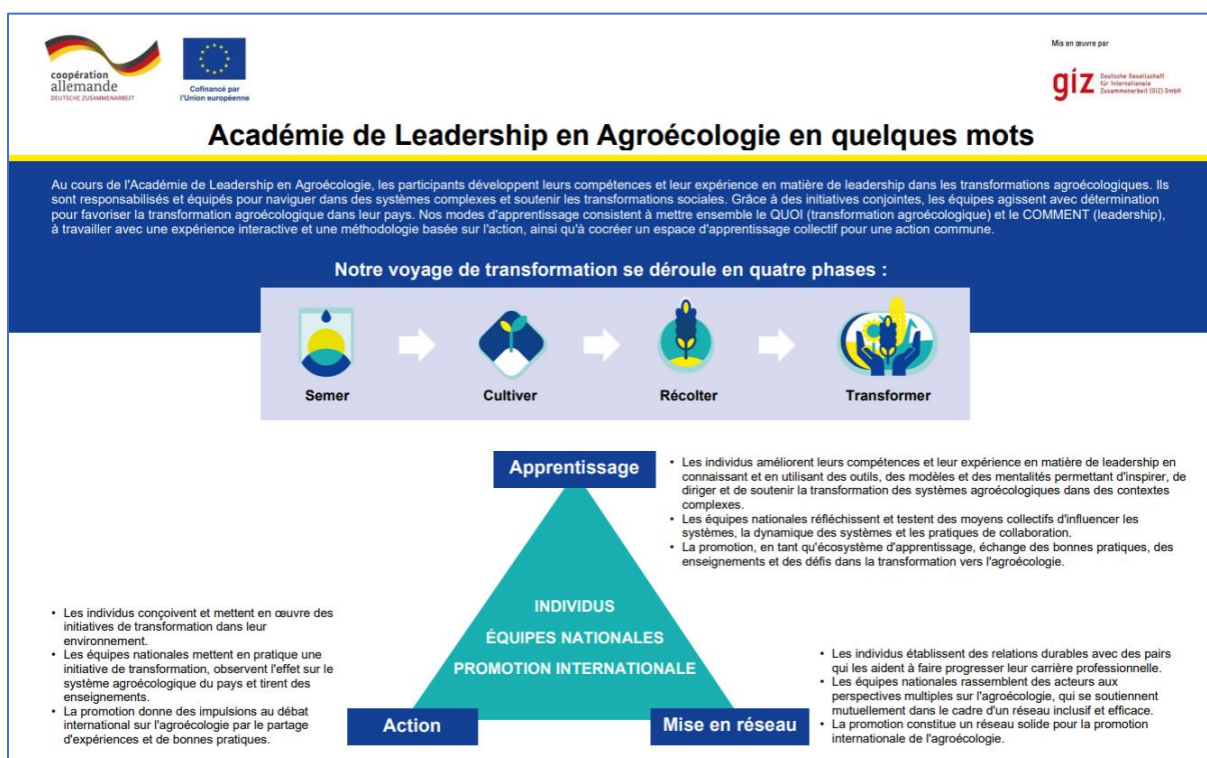
Dans le cadre de l'Académie, les équipes nationales des sept pays ont été soutenues pour mettre en œuvre des initiatives de transformation. En l'espace de quelques mois, les participants ont catalysé des actions efficaces en faisant progresser les politiques nationales, en réunissant un large éventail de parties prenantes, en diffusant des connaissances pratiques et en développant des produits médiatiques innovants.

Ce document résume les leçons tirées sur la base d'ateliers de réflexion internes, d'une réunion avec les facilitateurs nationaux, d'une enquête remplie par les participants et d'entretiens avec des groupes de discussion. Il vise à partager ouvertement les expériences avec d'autres praticiens intéressés par la mise en place de programmes similaires.

Objectifs de l'Académie

L'objectif de l'Académie était d'assister les participants à acquérir des compétences et de l'expérience en matière de leadership pour naviguer dans des systèmes complexes et soutenir la transformation agroécologique. Grâce à l'apprentissage par l'action, les participants ont appliqué les connaissances acquises lors de l'Académie pour développer des initiatives de transformation agroécologique dans leur pays.

Ce but a été traduit en trois objectifs clés : **Apprentissage, Action et Mise en réseau**. Le tableau récapitulatif suivant précise ces objectifs aux **trois niveaux des individus, des équipes nationales et de la promotion internationale**.



Structure de l'Académie

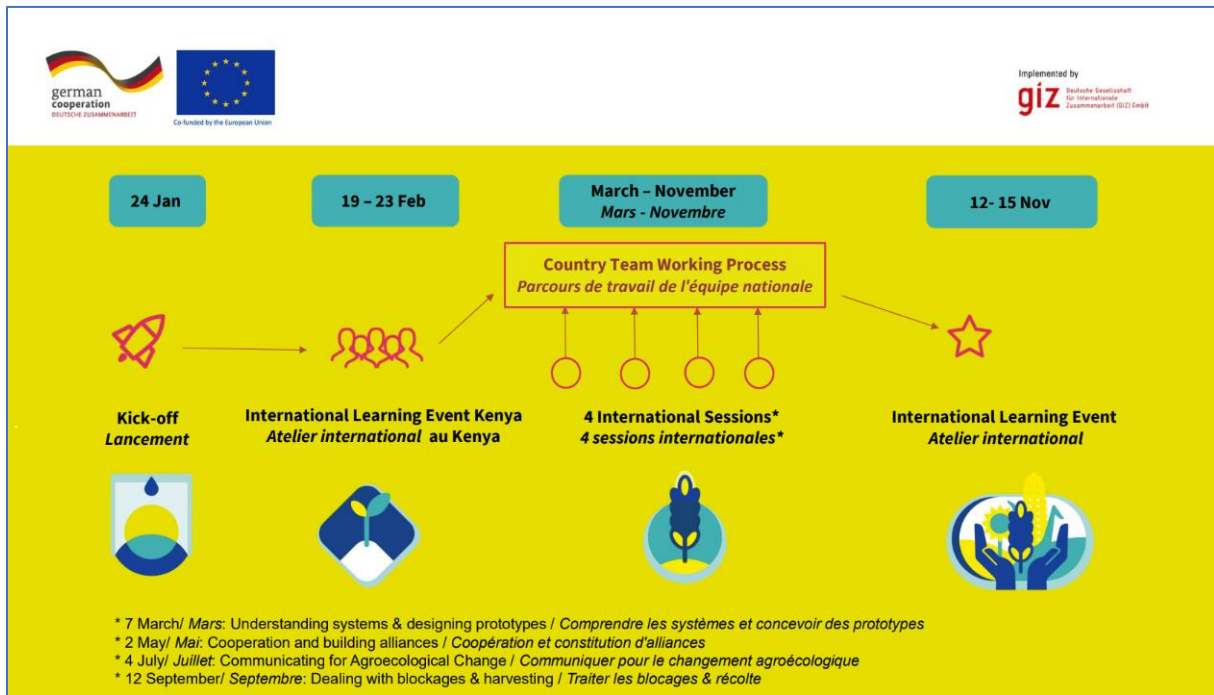
Après une phase de développement de concept de trois mois (juillet - septembre 2023), les participants potentiels des réseaux agroécologiques dans les pays respectifs ont été invités à postuler au cours d'une période de candidature de trois semaines en octobre 2023. L'objectif de la sélection des participants dans chaque pays n'était pas tant d'identifier des individus très performants que de sélectionner une équipe nationale capable de faire avancer la transformation agroécologique et de travailler en étroite collaboration. La sélection des participants individuels a été envisagée en premier lieu selon le critère de « l'adéquation avec l'équipe nationale ». En outre, les critères suivants ont été pris en compte dans le processus de sélection des participants. Un maximum de 5 participants a été sélectionné pour chaque paquet de pays. Les candidats de tous les secteurs - public, privé, société civile (OSC, ONG) et recherche - ont été invités à poser leur candidature. Les candidats ont été demandé à présenter :

- une expérience précieuse d'engagement ou de travail dans des rôles d'influenceurs ou de membres de cercles d'influenceurs professionnels,
- bonnes compétences linguistiques en anglais ou en français (B2 ou mieux),
- activité et engagement dans un domaine largement lié à l'agroécologie, avec des possibilités d'influencer leur environnement (capacité à faire bouger les choses, en particulier en créant des liens, dans un environnement ouvert à l'innovation, en prenant le temps de la réflexion et en étant prêt à intégrer des processus de transformation intérieure dans les processus sociaux),
- écart d'aspiration : une idée de changement ou de transformation où ils sont coincés et ont connu un écart - frustration ou intention - entre leur réalité actuelle et leur aspiration pour l'avenir (*remarque interne à ne pas partager avec les participants : Cela pourrait servir de base à l'action commune*),
- la disponibilité pour assister et participer pleinement aux sessions du programme.

Le programme de L'Académie de Leadership en Agroécologie s'est déroulé de janvier à novembre 2024 et comportait les éléments clés suivants :

- **Réunion de lancement en ligne** (2 heures / janvier 2024) :
Les participants se sont vus présenter les objectifs, la structure et le contenu thématique de l'Académie et se sont rencontrés pour la première fois virtuellement.
- **1^{er} événement internationale d'apprentissage** (4 jours à Kisumu, Kenya / février 2024) :
La cohorte s'est réunie pour la première fois dans un esprit d'apprentissage pair à pair et de mise en réseau international. Les participants ont été initiés aux concepts clés du leadership, de la transformation et de l'agroécologie. Ils ont élaboré des cartes des systèmes de parties prenantes pour faire progresser l'agroécologie dans leur pays et ont commencé à travailler ensemble pour développer une vision du changement dans leur pays. Les participants ont visité une ferme de démonstration locale (BIOGI) et une ferme pratiquant l'agroforesterie avec le soutien de l'ONG « Trees for the Future ».
- **Initiatives de transformation spécifiques à un pays** (9 mois) :
Entre les deux événements internationaux d'apprentissage (c'est-à-dire de février à octobre), les participants ont été chargés d'élaborer des **initiatives de transformation spécifiques à leur pays**, sur lesquelles ils ont travaillé en équipe. Chaque équipe nationale a été soutenue par un facilitateur local pendant toute cette période.

- **Sessions internationales en ligne** (4 webinaires d'une demi-journée)
Le travail des équipes nationales a été inspiré et soutenu par quatre sessions internationales en ligne. Ces sessions ont fourni aux participants des informations supplémentaires, par exemple sur les modèles et les outils permettant de mener des initiatives de transformation ou de faire progresser l'agroécologie, tels que la communication efficace, la gestion des obstacles et l'impact sur les récits politiques. Ces réunions ont également permis au groupe de se réunir, de maintenir l'élan collectif et d'apprendre les uns des autres.
- **2^{ème} événement international d'apprentissage** (4 jours à Hawassa, Éthiopie / novembre 2024) :
Cet atelier a conclu l'Académie de Leadership en Agroécologie. Les participants ont réfléchi et partagé leurs connaissances avec d'autres équipes nationales et ont exploré des sujets clés concernant l'écologie personnelle, le leadership de soi, la formation des habitudes et la communication. Une visite de terrain a permis aux participants de visiter une coopérative locale de traitement du café ainsi qu'une petite exploitation agricole diversifiée. Les participants ont planifié la suite de leur parcours en tant qu'acteurs de la transformation agroécologique.



L'Académie est bien documentée afin de pouvoir être utilisée par d'autres praticiens. Le matériel tel que les présentations, les documents et les vidéos utilisés par l'Académie est téléchargé par la GIZ dans une structure modulaire facile à utiliser sur le site web de la [Transformative Partnership Platform of Agroecology \(TPP\)](#)¹ où l'Académie de Leadership en Agroécologie est déjà intégrée en tant que projet aligné.

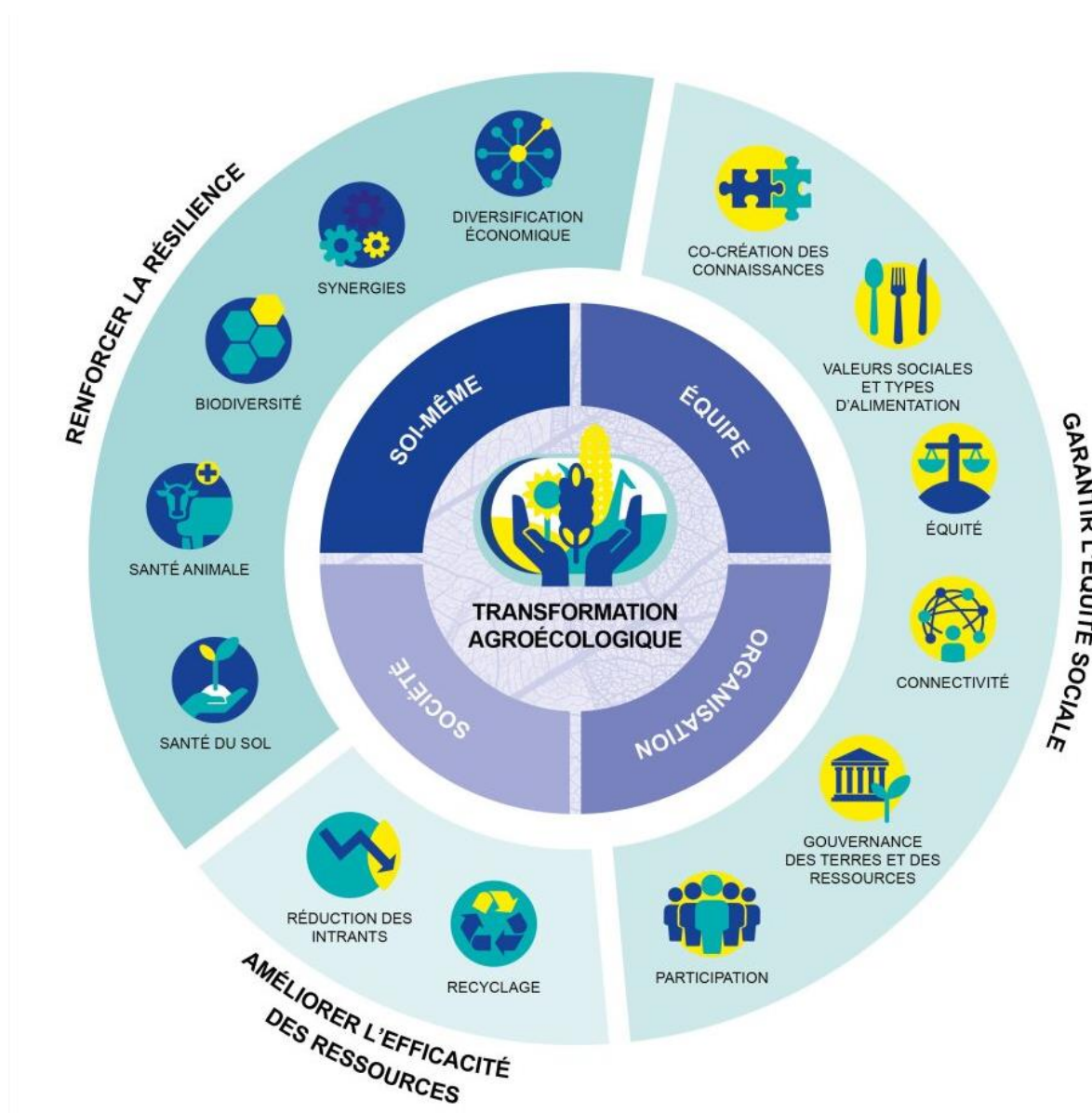
¹ Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site suivant [Transformative Partnership Platform of Agroecology \(TPP\)](#).

Méthodologie de l'Académie

La méthodologie de L'Académie de Leadership en Agroécologie repose sur sept principes :

1. Lier le thème de l'agroécologie (le « *quoi* ») à la transformation et au leadership (le « *comment* »)

L'Académie de Leadership en Agroécologie avait pour objectif de permettre aux participants de devenir des leaders transformationnels et de soutenir la transformation agroécologique aux niveaux national, régional et global. Le leadership, la transformation et le contenu agroécologique étaient donc étroitement liés, comme le montre le modèle de base de l'Académie (voir l'image ci-dessous).



Tout au long de l'Académie, les modèles, outils et exercices présentés sur la transformation et le leadership ont été immédiatement transposés dans le contexte de la transformation agroécologique. Les activités liées à l'agroécologie (par exemple, les visites de fermes) ont également été utilisées pour l'apprentissage de la transformation et du leadership. Les apports techniques agroécologiques ont été

développés de manière itérative en fonction des objectifs d'apprentissage des participants et de leurs connaissances. Cette approche a été adoptée plutôt que d'essayer de fournir un programme de formation technique exhaustif, compte tenu du temps de contact limité et de l'étendue des sujets possibles. Lors de l'élaboration de la méthodologie, les approches d'autres programmes ont été examinées et prises en compte, par exemple le Cours de Leadership en Agriculture biologique écologique (EOALC) de l'International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).

Les commentaires reçus par les participants et les conversations avec eux ont montré qu'ils appréciaient ce lien entre les thèmes du leadership, de la transformation et de l'agroécologie.

2. L'accent est clairement mis sur les compétences et l'état d'esprit en matière de transformation

La théorie du changement de l'Académie se concentre sur le leadership transformationnel. Les participants ont été assistés à faire progresser la transformation et les changements au sein des organisations dans lesquelles ils travaillent et au-delà. Par exemple, ils ont appris à identifier les points d'acupuncture pour le changement, ont été initiés à la théorie et à la pratique de la transformation sociale et ont été soutenus pour développer des mentalités inclusives, auto-réfléchies et basées sur des valeurs pour un leadership efficace.

Les commentaires reçus par les participants suggèrent que cet esprit transformateur et cet ensemble de compétences ont considérablement contribué à leur développement personnel.

3. Les initiatives de transformation en tant que projets d'apprentissage de base

Les sept équipes nationales ont été soutenues dans la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage par l'action en développant une initiative de transformation entre les deux événements internationaux d'apprentissage. La nature et le thème de l'initiative de transformation n'ont pas été prescrits, mais délibérément laissés très ouverts. Les participants ont été invités à travailler sur une action qui

- a abordé un point d'appui sur l'agroécologie dans lequel l'équipe a eu le sentiment de pouvoir faire la différence,
- était réalisable dans les délais impartis à l'Académie,
- ciblant ou impliquant des personnes au-delà de leurs équipes, et
- a permis à l'équipe de se familiariser avec le leadership, la transformation et l'agroécologie.

Les participants ont fait état d'une grande profondeur et d'une grande intensité d'apprentissage dans ces initiatives, sur le leadership, le travail d'équipe et l'agroécologie. La plupart des initiatives ont été couronnées de succès et continueront après la clôture de l'Académie. En Inde, par exemple, une feuille de route pour la transition agroécologique d'un district a été élaborée. Au Burkina Faso, entre autres, une tournée pour les journalistes a été organisée, ce qui a permis de mieux faire connaître l'agroécologie dans le pays.

4. Facilitateurs dans le pays pour soutenir les équipes nationales

Chaque équipe nationale était soutenue par un facilitateur local. Souvent, ces animateurs nationaux ont joué le rôle de « ciment » pour l'équipe nationale et le travail sur les initiatives de transformation. Étant originaires des pays respectifs, les facilitateurs nationaux connaissaient le contexte local et étaient en mesure d'apporter un soutien très souple aux participants. Ils ont organisé, selon les besoins, trois à cinq ateliers d'une journée pour chaque équipe nationale, aidé le groupe à rester sur la bonne voie pour

son initiative de transformation, répondu aux besoins d'apprentissage spécifiques, encouragé l'action et la réflexion et apporté un soutien individuel aux participants. L'équipe internationale de facilitation et les facilitateurs nationaux ont échangé en permanence pour assurer le bon déroulement du processus de l'Académie. Les facilitateurs nationaux ont été encadrés et soutenus par l'équipe de facilitation internationale et ont construit entre eux un réseau solide.

Dans leurs commentaires, les participants ont souligné le rôle clé des facilitateurs nationaux dans le processus d'apprentissage et les initiatives de transformation.

5. Lier l'apprentissage, l'action et la mise en réseau

Comme décrit ci-dessus, l'Académie a clairement suivi trois objectifs clés : Apprentissage, Action et Mise en réseau. Ces trois objectifs se sont reflétés dans la conception de chaque session et ont été soutenus à trois niveaux :

- Premièrement, les participants individuels dans le contexte de leurs rôles actuels au sein de leurs organisations et des réseaux liés à l'agroécologie.
- Deuxièmement, les équipes nationales qui, dans de nombreux cas, sont devenues des équipes pionnières pour l'avancement de l'agroécologie dans leur pays.
- Troisièmement, le niveau de la cohorte internationale qui a grandi ensemble et qui est motivée pour continuer à travailler ensemble en tant qu'anciens élèves.

L'évaluation des commentaires reçus par les participants et les conversations avec les participants ont montré que les objectifs ont été atteints dans les trois domaines.

6. Apprentissage systémique, expérientiel et relationnel

L'approche méthodologique de l'Académie était fondée sur l'apprentissage transformationnel orienté vers l'action. Elle s'appuyait en particulier sur une combinaison des modèles et approches suivants : Théorie U (MIT), laboratoires de transformation, changement de système basé sur la prise de conscience, théorie de la transformation sociale, approches de narration pour l'action, leadership transformationnel, leadership vertical et apprentissage basé sur les neurosciences. Les expériences d'autres programmes ont été évaluées et intégrées. L'approche de l'apprentissage était basée sur les quatre facteurs du *modèle AGES*, à savoir l'attention, la génération, l'émotion et l'espacement. Elle impliquait un équilibre entre le travail individuel et le travail en groupe, le travail au sein d'équipes internationales stables et l'apprentissage en cours d'emploi. L'équipe internationale de facilitation s'est efforcée de « joindre le geste à la parole », en étant ouverte à l'adaptation du programme aux besoins des participants, en ménageant un espace pour la transformation personnelle et en servant de modèle de coopération dans la diversité. Cette approche était très proche des aspects fondamentaux de l'agroécologie, y compris la nécessité d'une pensée systémique, soulignant l'importance de la participation et de l'action collective, et encourageant la cocréation de connaissances.

Dans leurs commentaires, les participants ont beaucoup apprécié la méthodologie de l'Académie.

7. Le rôle important de la communication

Tout au long de l'Académie, la communication a joué un rôle clé, reflétant le rôle central de la communication pour le leadership. Les participants ont été soutenus de diverses manières pour développer leurs compétences en communication, par exemple en apprenant à planifier efficacement des messages de communication pour des groupes cibles, à motiver, rassembler et convaincre des

individus, ainsi qu'en bénéficiant de sessions spécifiques, dédiées à une communication efficace et à des compétences de présentation. Le travail avec des vidéos - en tant que compétence future - a joué un rôle clé dans l'Académie. Les participants ont été invités à remettre une vidéo de candidature, l'équipe internationale de facilitation a produit des vidéos pour soutenir l'apprentissage des participants - et les équipes de chaque pays ont produit une vidéo récapitulative des initiatives de transformation à la fin de l'Académie.

L'évaluation du retour d'information reçu par les participants et les conversations avec les participants ont montré qu'une communication efficace et efficiente en matière de leadership et de transformation était l'un des principaux domaines d'apprentissage pour les participants.

Commentaires généraux des participants

Le feedback des participants a été évalué de manière cohérente et ont servi de base au développement itératif et à la mise au point du programme, du contenu et de la méthodologie. Ce point est également abordé dans les leçons tirées ci-dessous. Dans l'enquête finale, les participants ont exprimé une très grande satisfaction générale à l'égard de l'Académie. Les résultats de cette enquête peuvent être résumés comme suit :

- **Processus d'apprentissage** : Les participants ont apprécié l'approche structurée et ont trouvé les événements d'apprentissage et les ateliers efficaces. Certains ont demandé plus de temps pour approfondir les sujets. Le processus d'apprentissage a été bien accueilli, avec des appels à un engagement prolongé sur des sujets complexes.
- **Formats des événements et équilibre** : Les formats physiques et numériques ont été considérés comme équilibrés, mais il y a eu une demande pour des sessions plus interactives pendant les composantes en ligne. L'équilibre des formats a bien fonctionné, même si les sessions en ligne auraient pu se dérouler sur une plateforme permettant plus d'interaction.
- **Satisfaction générale** : De nombreux participants ont exprimé une très grande satisfaction générale, appréciant la structure de l'Académie, les possibilités de mise en réseau et la pertinence par rapport à leur travail. Les participants ont été très satisfaits de l'impact de l'Académie sur leur développement professionnel et personnel.
- **Recommandations et continuité** : Les participants ont demandé à la GIZ de poursuivre des programmes similaires et ont suggéré la mise en place d'un réseau permanent d'anciens élèves et le partage des ressources. La poursuite et l'expansion de l'Académie ont été fortement approuvées.

Leçons tirées et recommandations pour les futures Académies

→ Aspects méthodologiques généraux

- **Équilibre entre conception et flexibilité** : La structure générale et la durée de l'Académie ont semblé appropriées. La durée de 11 mois, le mélange d'événements en direct et en ligne, et les initiatives de transformation ont été utiles à l'apprentissage. Le feedback des participants a été intégré dans la mise en œuvre de l'Académie.

Il est recommandé de ne pas définir les titres et les thèmes des sessions internationales en ligne avant le début du programme afin de pouvoir les adapter aux besoins des participants.

- **L'utilisation d'un modèle de base comme élément structurel clé** : Le modèle de base a été utile à la fois pour l'équipe de facilitation et pour les participants. Il a permis de structurer les sujets couverts par l'Académie. En général, les thèmes les plus orientés vers l'équipe ont été privilégiés au début du programme afin de bien démarrer le travail dans le pays. Les thèmes liés au leadership individuel ou au leadership de soi ont donc été abordés vers la fin du programme afin de soutenir les participants dans leur transfert d'apprentissage individuel.

Il est recommandé de reproduire cette structure dans les futures Académies.

- **Intégrer en permanence le feedback des participants** : L'enquête de lancement et l'enquête menée à la fin du premier événement d'apprentissage ont donné des résultats utiles. L'enquête à mi-parcours a malheureusement eu un taux de réponse très faible. Malgré un engagement fréquent avec les participants pour recueillir les besoins d'apprentissage (par exemple par le biais d'enquêtes), certains sujets ont été considérés comme manquants dans les commentaires des participants à la fin du programme (voir la section sur le retour d'information des participants).

Il est recommandé d'utiliser de courtes enquêtes ne comportant pas plus de 10 questions au début de l'Académie et après chaque événement d'apprentissage international.

→ Initiatives de transformation // Processus de travail national

- **Mise en œuvre d'initiatives de transformation** : Les initiatives de transformation ont été un point fort du processus d'apprentissage pour les participants. Les apprentissages ont été intenses, tant au niveau individuel que collectif. Cela a permis de donner une inspiration générale et un aperçu de l'idée des initiatives de transformation, mais sans être prescriptif en termes de contenu des initiatives et du processus. Cela a aidé les participants à apprendre et à s'auto-organiser ce qui a conduit à une plus grande appropriation. Les participants ont expliqué que cela les a motivés à développer une idée qu'ils pourraient réaliser ensemble. Certaines initiatives de transformation étaient trop ambitieuses au départ et ont dû être revues à la baisse.

Il est recommandé de prévoir une session de coaching de groupe au début du travail sur l'initiative de transformation afin de questionner les participants sur la faisabilité de l'initiative.

- **Travailler avec des facilitateurs nationaux** : Le travail avec les facilitateurs nationaux a été un facteur de réussite en ce qui concerne l'apprentissage dans le cadre des initiatives de transformation. Les facilitateurs nationaux ont motivé les équipes nationales, les ont inspirées et les ont guidées tout au long du processus. De nombreux facilitateurs nationaux ont établi une relation très positive avec leurs équipes. Le fait que les facilitateurs nationaux soient originaires des pays respectifs a été utile.

Il est recommandé d'inclure le travail avec les facilitateurs nationaux dans les futures Académies sous le même contrat que l'équipe de facilitation internationale.

- **Une collaboration étroite avec l'équipe internationale de facilitation** : Tout en soutenant les équipes nationales, les facilitateurs nationaux ont été guidés dans leur développement professionnel et leurs capacités de facilitation par l'équipe internationale de facilitation. L'équipe internationale de facilitation a organisé sept réunions en ligne pour tous les facilitateurs nationaux au cours de l'Académie. En outre, les facilitateurs principaux avaient environ sept sessions individuelles avec chaque facilitateur national. L'une des faiblesses de l'Académie a été de ne pas inclure de facilitateurs nationaux pour les événements d'apprentissage internationaux.

Il est recommandé d'inclure les facilitateurs nationaux dans les événements d'apprentissage internationaux afin de lancer et de terminer le travail national avec leurs équipes lors de ces événements. Il est également possible de prévoir une session d'intégration en ligne d'une journée avec les facilitateurs au début de la formation.

→ Contenu sur le leadership, la transformation et l'agroécologie

- **Maximiser la cohérence du contenu de l'Académie** : L'effort de lier le leadership, la transformation et l'agroécologie a bien fonctionné et a été apprécié par les participants. Le feedback montre que le programme a été perçu comme un programme cohérent. Les participants ont apprécié que l'accent soit mis non seulement sur le leadership, mais aussi sur le leadership pour la transformation. Cette focalisation a rendu le choix des outils et des méthodes plus pertinentes et a permis d'établir un lien direct avec l'action que les participants ont entreprise individuellement et conjointement dans le cadre de leur initiative de transformation.

Il est recommandé de continuer à travailler avec cette approche.

- **Répondre aux besoins spécifiques de l'agroécologie** : Étant donné la nature contextuelle de l'agroécologie, il a été nécessaire de rester à un niveau relativement élevé dans le contenu lié à l'agroécologie afin de garantir une pertinence globale pour les participants. Il serait utile, lors des prochaines éditions, de consacrer plus de temps à l'engagement direct de chaque pays sur des propres sujets agroécologiques. L'agroécologie en tant que science, mouvement et ensemble de pratiques agricoles a été communiquée efficacement et les 13 principes du *Groupe d'experts de haut niveau (HLPE)* sur la sécurité alimentaire et la nutrition ont été utilisés dans le cadre du modèle central d'orientation tout au long de l'Académie. D'autres demandes d'apprentissage de base ont émergé et ont été prises en compte pendant l'Académie, notamment les outils de suivi et d'évaluation pour l'agroécologie, les pratiques agroécologiques pour la santé des sols (via des visites de terrain dans une installation de lombricompostage et une ferme de démonstration agroécologique) et la cartographie de l'agroécosystème. D'autres sujets tels que le développement du marché, le genre, la gouvernance foncière et le lien entre les droits de l'homme et l'agroécologie ont été abordés lors de sessions dirigées par les participants dans un format « open-space ».

Il est recommandé d'allouer 10 jours supplémentaires pour soutenir les équipes nationales ayant des besoins agroécologiques spécifiques, afin de permettre un soutien mieux adapté à leurs contextes individuels.

- **Les visites de terrain comme éléments clés des événements en direct** : Les participants ont apprécié les visites de terrain. Celles-ci ont été possibles parce que les événements d'apprentissage internationaux n'ont pas eu lieu dans les capitales. Les visites de terrain se sont concentrées sur les exploitations agricoles et ont été très expérientielles, permettant également aux participants de prendre part au travail dans l'exploitation. Pour les événements futurs, il serait préférable de se concentrer sur une seule visite de terrain par événement d'apprentissage et de passer plus de temps, voire une journée entière, dans l'exploitation. Une coordination efficace et opportune avec les partenaires nationaux est nécessaire pour s'assurer que le lieu, la logistique et les installations adéquates sont disponibles sur place.

Il est recommandé d'organiser les formations dans (ou à proximité de) centres de formation agricole ou de fermes de démonstration disposant d'un hébergement, plutôt que d'organiser des visites de terrain une fois que l'hôtel a déjà été confirmé, si possible en tenant compte des réglementations locales concernant les procédures d'appel d'offres et les questions de sécurité.

- **Adapter le programme aux besoins des participants** : L'équipe a agi de manière dynamique pour créer un programme qui réponde aux besoins d'apprentissage des participants. Plutôt que d'établir un programme fixe dès le départ, des thèmes agroécologiques ont été développés sur la base des commentaires des participants. Cela a très bien fonctionné.

Il est recommandé de continuer à travailler avec cette approche.

→ Sélection des participants

- **Un processus de sélection restreint** : Le processus de sélection des participants a bien fonctionné et a donné de bons résultats. Au lieu d'un appel ouvert, des invitations à postuler ont été distribuées dans les réseaux liés à l'agroécologie dans le pays pour objectif d'obtenir environ deux ou trois fois plus d'applications que de places. Le processus de candidature était basé sur des formulaires simples et concis. La remise des vidéos dans le cadre de la procédure de candidature a semblé très utile pour se faire une idée des participants.

Il est recommandé de continuer à travailler avec cette approche.

- **Assurer la disponibilité des participants** : Les facilitateurs nationaux ont indiqué que la disponibilité des participants constituait un défi majeur pour l'Académie. Les facilitateurs nationaux ont suggéré que les équipes nationales auraient pu être plus grandes. Cela permettrait d'apporter plus de perspectives et d'équilibrer la charge de travail.

Il est recommandé de travailler avec des équipes d'environ sept personnes par pays.

- **Inclure des participants issus de milieux hétérogènes** : Les équipes nationales largement représentées dans divers secteurs d'activité (secteur public, start-ups, sciences) ont été très actives et ont obtenu de bons résultats. La difficulté résultant de choisir des candidats issus de la même institution ou du même secteur d'activité est également devenue évidente. Il est important de souligner le besoin critique de représentation et de participation des agriculteurs dans des forums comme celui-ci.

Il est recommandé d'inclure au moins un agriculteur dans chaque équipe nationale.

→ Durabilité de l'Académie

- **Planifier les activités de suivi à un stade précoce** : Il est de la plus haute importance de planifier les activités de suivi dans la phase de développement du concept de l'Académie. Toutefois, le contexte a constitué un défi. La planification des activités de suivi comprendrait la manière dont cette Académie pourrait être reprise par d'autres institutions, un suivi des initiatives de transformation des pays, et des plans sur la manière dont l'Académie pourrait être ancrée davantage dans les pays.

Il est recommandé d'élaborer un plan d'action clair pour maximiser la durabilité de l'Académie environ 9 mois avant sa fin.

- **Fournir aux participants des messages clairs sur le suivi** : Le message des organisations qui organisent l'Académie sur les possibilités d'ancrage et de financement de la poursuite des initiatives de transformation aurait pu commencer plus tôt. Il aurait également pu être plus cohérent et proactif, notamment en réfléchissant à des options pour soutenir les initiatives de suivi. Le fait qu'il n'y avait pas de financement pour les initiatives de transformation a été communiqué dès le début, mais a suscité à plusieurs reprises des questions et des besoins de clarification.

Il est recommandé de vérifier très tôt comment la mise en réseau des participants avec les financeurs potentiels des initiatives de transformation peut être activement soutenue. La recommandation pour la GIZ pourrait être de vérifier les possibilités de mise en réseau (implication plus profonde des pays de la GIZ).

- **Maximiser l'impact dans les pays** : Les facilitateurs nationaux ont indiqué qu'il serait intéressant de réfléchir à la manière d'inclure les responsables hiérarchiques des participants dans une session nationale

Il est recommandé d'organiser une session de présentation de l'initiative nationale dans chaque pays.

→ Travailler en deux langues (anglais et français)

- **Une traduction fluide lors des événements en direct et en ligne** : Grâce aux très bons interprètes, en particulier lors des deux événements d'apprentissage, les barrières linguistiques ont été très bien surmontées. La qualité de l'interprétation et la configuration technique de la traduction lors des événements en ligne ont clairement été un point faible de l'Académie et ont entraîné un surcroît de travail pour les facilitateurs, par exemple en répétant les sessions.

Il est recommandé d'utiliser un logiciel doté d'une fonction de traduction facile à utiliser (tel que Zoom, si l'entité organisatrice de l'Académie autorise l'utilisation de ce logiciel) et de donner aux participants des informations plus approfondies sur la manière de surmonter les obstacles techniques.

- **Donner un rôle égal aux deux langues** : La nature bilingue des événements a entraîné un surcroît de travail pour l'équipe de facilitation. Les services d'édition pour les traductions dans la production de matériel et de sous-titres ont demandé plus de travail que prévu.

Il est recommandé de prévoir une représentation équilibrée de personnes principalement francophones et anglophones dans l'équipe de facilitation.

- **Soutenir l'apprentissage d'une langue par les participants** : De nombreux participants ont gagné en confiance pour parler une autre langue, notamment certains participants francophones qui se sont exprimés avec plus d'aisance en anglais lors du deuxième événement d'apprentissage international.

Il est recommandé de continuer à travailler avec cette approche.

→ Communication

- **Faire de la communication un thème central** : Les activités de communication étaient prévues pour soutenir uniquement la création de matériel (comme les vidéos, la fiche d'information et le manuel), mais elles ont fini par être intégrées à toutes les activités - depuis les vidéos d'appel à candidatures et la mise en place technique jusqu'au soutien à la préparation de toutes les sessions, à l'animation et à la documentation, en passant par la gestion des contacts avec les participants. Il a joué un rôle beaucoup plus important que prévu au sein de l'Académie et a fait partie intégrante de celle-ci. En conséquence, le programme a été adapté et complété par deux sessions sur la communication efficace et la présentation, ainsi que des sessions supplémentaires de coaching pour les groupes et les individus.

- *Il est recommandé d'intégrer dès le départ le rôle important de la communication dans les futures académies.*

- **Renforcement des capacités médiatiques des participants** : L'apprentissage de la communication a été soutenu d'une manière orientée vers l'action. Les capacités médiatiques des participants ont été renforcées en remettant des vidéos d'application et en filmant l'initiative de transformation

Il est recommandé de continuer à travailler avec cette approche.

- **Travailler avec des canaux de communication faciles à utiliser** : Pour une communication fluide avec les participants, il est nécessaire de travailler avec des canaux de communication très faciles

à utiliser, que les participants connaissent, et qui fonctionnent avec une bande passante internet limitée. Des logiciels compliqués (par exemple Microsoft SharePoint et Teams) ont posé des problèmes de partage et de stockage de l'information, ont réduit la flexibilité et ont parfois été frustrants pour les participants, qui étaient habitués à des outils et à des canaux différents. Par conséquent, plus de temps, d'énergie et de ressources que prévu ont été utilisés à cette fin.

Il est recommandé d'utiliser des logiciels faciles à utiliser et familiers aux participants (tels que Dropbox et Zoom, si l'entité organisatrice de l'Académie permet l'utilisation de ces logiciels).



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société
Bonn et Eschborn, Allemagne

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Allemagne
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Allemagne
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de