

## Le leadership comme levier pour une agriculture durable

*Aperçu d'une initiative de développement en leadership  
au Burkina Faso, Mali et Niger*



Initiative financée par

**THE MCKNIGHT FOUNDATION**

# Le leadership comme levier pour une agriculture durable

*Aperçu d'une initiative de développement en leadership  
au Burkina Faso, Mali et Niger*

**Auteur : Sandrine Tunezerwe, Ph.D.**

***Design visuel :***

Carolina Villamizar

---

# Table des matières

|                        |    |
|------------------------|----|
| Remerciements          | 4  |
| Sommaire               | 5  |
| Introduction           | 6  |
| Aperçu de l'initiative | 12 |
| Impact de l'initiative | 21 |
| Prochaine étape        | 25 |
| Bibliographie          | 28 |

---

## Remerciements

Toute l'équipe du Center for Creative Leadership (CCL) tient à remercier toutes les personnes qui ont pris part à cette initiative de développement en leadership. Nous vous remercions pour votre franchise, votre sincérité, votre positivité et votre courage. Vos idées, votre sagesse et votre joie ont fait de cette initiative une expérience mémorable pour nous tous. Nous avons appris de vous et avons grandi avec vous.

Nous reconnaissons pleinement que ce document est tout autant votre contribution que la nôtre. Merci pour votre dévouement inlassable, votre travail individuel et collectif, et votre engagement à créer un monde où chaque être humain a accès à des aliments nutritifs, produits de manière durable par les paysans et les communautés locales.

Nous remercions également l'équipe régionale du CCRP pour l'Afrique de l'ouest. Merci à vous Bettina Haussmann, Batamaka Somé et Hamado Tapsoba d'avoir été des partenaires positifs, agiles et collaboratifs. L'auteur tient à remercier Bettina et Batamaka pour leur feedback constructif et commentaires sur notre étude de cas. Elle remercie aussi Megan Powers (Responsable de programme international - The McKnight Foundation) pour ses commentaires et réactions à l'ébauche de notre étude de cas et pour sa collaboration sur la dernière phase de cette initiative.

Enfin, l'auteur tient à remercier ses merveilleux collègues de CCL pour leur collaboration active et contributions. Plus précisément, elle souhaite remercier Anne Vandebroek et Vicky Grobler pour leurs feedback, avis et relecture à différentes étapes du développement de cet aperçu.



*Femmes leaders du Mali. Crédit photo: Bettina Haussmann*

---

## Sommaire

Ce document offre un aperçu de notre processus de développement, de mise en œuvre et d'évaluation d'une initiative de développement en leadership qui s'est déroulée sur quatre années au Burkina Faso, Mali et Niger.

Cette initiative, financée par la Fondation McKnight, visait à renforcer le développement personnel des parties prenantes de son Programme de Recherche Collaborative en Agriculture (CCRP), notamment la communauté de pratique de l'Afrique de l'Ouest. Ces parties prenantes étaient des petits exploitants agricoles, chercheurs locaux, praticiens du développement, étudiants en maîtrise, doctorants, employés d'ONG et associations locales, techniciens et assistants de recherche, représentants des coopératives alimentaires, gestionnaires de programmes, gestionnaires de données, modérateurs, formatrices de céréales, et des membres de coopératives agricoles, entre autres.

Nous avons développé et implémenté cette initiative après une phase de découverte où nous avons interviewé les futurs participants. Pour la première formation en présentiel, les participants ont soumis leur candidature pour participer à une formation en essentiels de leadership de quatre jours. Les participants ont été sélectionnés selon des critères (y compris la parité entre les sexes) identifiés par eux-mêmes lors de la phase de découverte. Après avoir assisté à la formation présentielle, les participants ont entrepris une phase d'application où ils ont donné des formations en leadership à leurs collègues et aux communautés avec lesquelles ils travaillent.

Pendant cette phase d'application, les participants ont été individuellement et collectivement soutenus et coachés par les facilitatrices de CCL. Après la phase d'application, les participants les plus qualifiés, les plus motivés ou ayant le plus grand potentiel de développement de leur travail auprès des communautés ont été sélectionnés pour participer à une formation de formateurs/formatrices de cinq jours. Ces participants ont également été soutenus et coachés par leurs pairs après cette formation. Enfin, ces nouveaux formateurs/formatrices et certains managers et PIs ont assisté à une rencontre où ils ont discuté de la prochaine étape de leur développement.

Au total, pour la première formation présentielle, nous avons formé 144 participants. Pour la formation de formateurs/formatrices, nous avons formé 47 participants, qui ont à leur tour formé 9,385 collègues et membres de différentes communautés locales avec lesquelles ils travaillent.



---

Notre suivi et évaluation montre que cette initiative a généré trois types d'impact. Premièrement, au niveau personnel, les participants ont signalé un sentiment accru de connaissance de soi, un affect plus positif (confiance, fierté) et l'adoption de nouvelles habitudes et de nouveaux comportements. Deuxièmement, au niveau interpersonnel, les participants ont rapporté un changement dans la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leur entourage. Ce changement est venu d'une nouvelle perspective dans leur façon d'appréhender le leadership et de concevoir leurs interactions avec les autres. Les participants ont aussi rapporté faire plus don d'eux-mêmes en devenant, par exemple, mentors auprès de leurs collègues et pairs. Enfin, au niveau contextuel, les participants, les membres des différentes communautés et les Pls ont signalé la mise en place de nouvelles pratiques communes visant à améliorer la communication, la collaboration, la prise de décision inclusive et la confiance entre les gens. Les membres des différentes communautés ont également rapporté une influence positive sur leurs communautés dans la mesure où les formations en leadership dispensées par nos participants ont aidé les femmes à prendre davantage la parole et à participer de manière égale à la prise de décision collective. Cependant, l'initiative a également créé des frictions en termes de dynamique du pouvoir car elle a remis en question certaines vues traditionnelles et normatives sur qui est un leader et qui peut contribuer au processus de leadership.

Au cours des derniers mois de cette initiative, nous avons réalisé un sondage et mené une rencontre collective avec les participants pour identifier les prochaines étapes de leur développement en leadership. Les discussions se sont concentrées sur les capacités de leadership de système nécessaires pour mener à une transition complète, positive et durable vers l'agroécologie. Sur base de ces discussions, nous avons formulé des recommandations sur une approche de développement innovante et adaptée au contexte local pour les aider à acquérir ces capacités plus spécialisées.

Cet aperçu est un résumé du cas d'étude en anglais qui offre tous les détails de cette initiative.

---

# Introduction

## L'urgence de la transition vers une agriculture durable

Dix ans. C'est le nombre d'années restant pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) et résoudre efficacement et collectivement nos plus grands défis globaux. Ces grands défis sont des problèmes complexes créés et aggravés par les humains - nos ancêtres et nous, nos organisations et autres structures que nous avons créées. Avec les dix ans qui nous restent, il y a un sentiment d'urgence.

L'un de nos défis les plus urgents est de mettre un terme à la faim (ODD 2) en améliorant la sécurité alimentaire et la nutrition (Nelson & Jenkins, 2016). Nous devons le faire tout en restaurant et en promouvant une utilisation durable des écosystèmes terrestres (ODD 15) et en veillant à développer des modes de production et de consommation durables (SGD 12).

Cela doit être fait tout en prenant des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et son impact (ODD 13). Tout cela suggère que nous devons repenser notre façon de pratiquer l'agriculture et d'utiliser les systèmes alimentaires aux niveaux local et mondial. Il doit y avoir une transformation positivement irréversible et durable de l'agriculture en tant que système. Cette transformation est urgente parce que la population mondiale est en croissance constante et les ressources naturelles sont de plus en plus soumises au stress et à la volatilité (Nelson & Jenkins, 2016).

Par ailleurs, la transformation est d'autant plus urgente que près de deux milliards et demi de personnes (dont les petits exploitants agricoles et les communautés tributaires des forêts) dépendent de l'agriculture comme moyen de subsistance et nombre d'entre eux vivent dans la pauvreté (FOA, 2016). C'est particulièrement le cas pour les femmes. Autrement dit, la pression sur les ressources naturelles aggrave le déséquilibre et les inégalités entre les sexes en empêchant la libération économique et sociale des femmes, qui est un aspect central de l'objectif de développement durable numéro 5. Ainsi, la transformation du système agricole est une urgence en soi, mais elle l'est d'autant plus qu'elle affecte la réalisation d'une multitude d'ODD, y compris l'égalité de genre (ODD 5) et le premier défi de tous, la pauvreté (ODD 1).

## Collaborative Crop Research Program

Au cours de ces dernières décennies, de nombreux partenariats travaillant sur la transition vers une agriculture écologique et durable ont vu le jour. L'un de ces partenariats est le Collaborative Crop Research Program (CCRP) de la McKnight Foundation. Ce programme de recherche concertée sur les cultures a pour vision de contribuer à un monde où chacun a accès à des aliments nutritifs, produits de manière durable par la population locale (Moore et Cady, 2015). Le CCRP accomplit sa mission en soutenant la recherche et le développement de systèmes agroécologiques collaboratifs, le renforcement des capacités et le partage des connaissances entre les petits agriculteurs locaux, les instituts de recherche, et les organisations de développement entre autres (CCRP, 2019a).

En d'autres termes, le CCRP travaille à intensifier la transformation du système agricole actuel en un système agroécologique durable et fonctionnel pour les populations locales.

Cette transformation implique « l'application de principes écologiques, économiques et sociaux intégrée à la transition des petits systèmes agricoles [pour assurer] une plus grande résilience » (Sinclear, Wezel, et al., 2019: 1).

---

L'agroécologie est de plus en plus considérée comme le moyen le plus durable et équitable de transformer et régénérer les systèmes alimentaires localement et mondialement (Sinclair et al., 2019). En effet, l'agroécologie s'appuie à la fois sur la science et les pratiques fondées sur la recherche tout en intégrant « les aspects sociaux et culturels dans le développement de systèmes d'alimentation équitable dans lesquels chacun peut choisir ce qu'il/elle mange et comment et où cette alimentation est produite » (Sinclair et al., 2019: 2).

La mise en place d'une agroécologie durable implique un changement de système à trois niveaux :

- Communautés de petits exploitants agricoles
- Systèmes alimentaires et agricoles
- Système de R&D (CCRP, 2019b).

Un changement de système aussi complexe implique beaucoup d'ambiguïté. Il n'y a pas de solutions rapides et toute faites. Le progrès vers ce changement de système fluctue selon les intérêts, les passions et les peurs des différentes parties prenantes ainsi que des circonstances imprévisibles (USAID, 2018). Cela signifie que aussi que les individus travaillant sur un changement du système agricole doivent transformer leurs mentalités, compétences, savoirs et connaissances, et façons d'agir. Ainsi donc, un changement systémique implique des changements au niveau personnel, pratique, mais aussi politique (Gosnell, Gill & Voyer, 2019). Les individus doivent changer leur façon de percevoir et d'agir. Les différentes parties prenantes doivent transformer leur manière de collaborer, d'innover et de travailler ensemble pour garantir une transition durable vers l'agroécologie. Dans cette transformation personnelle, pratique et politique, il va apparaître des « zones de traction » qui permettent à chaque sphère de transformation de se nourrir positivement des autres sphères et des « zones de friction » qui peuvent ralentir ou entraver le changement systémique interactif (Gosnell et al., 2013).

Le CCRP souhaitait maximiser son potentiel en entreprenant cette transformation. Il a commencé par examiner comment cette transformation chez les individus, entre les individus et dans leurs pratiques collectives pourrait être encouragée. Il est devenu clair que toutes les parties prenantes ont non seulement besoin de transformer leurs compétences techniques agricoles et commerciales, mais aussi de renforcer leurs capacités en leadership, communication et collaboration efficace au sein de leurs équipes respectives et entre les différents secteurs. La collaboration et la communication devaient être plus efficaces entre les chercheurs universitaires, les coopératives d'agriculteurs, les paysans et les autres organisations locales. Ainsi, une approche concertée et organisée était nécessaire pour améliorer les compétences en leadership de ces différentes parties prenantes afin d'apporter des améliorations substantielles dans le développement et la durabilité de systèmes alimentaires locaux.



# Communauté de pratique de l’Afrique de l’ouest

Pour cette initiative de développement du leadership, nous avons développé les leaders du CCRP - communauté de pratique de l’Afrique de l’ouest (CdP). Ces leaders étaient des petits exploitants agricoles, chercheurs locaux, praticiens du développement, étudiants en master, doctorants, employés des ONG et associations locales, techniciens et assistants, représentants de coopératives alimentaires, gestionnaires de programme, gestionnaires de données, modérateurs, formatrices de céréales, membres de coopératives agricoles et autres intervenants clés.

La CdP de l’Afrique de l’ouest rassemble des parties prenantes du Burkina Faso, Mali et Niger. Son objectif est d’améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des familles de petits exploitants agricoles dans ces trois pays qui sont parmi les plus pauvres du monde (Hausmann, Somé & Schuch, 2020). Des millions de personnes dans cette région souffrent de malnutrition et d’insécurité alimentaire (CCRP, 2019c). La production alimentaire est entravée par la faible fertilité des sols, les précipitations très irrégulières et la variabilité interannuelle du climat (CCRP, 2019c; Hausmann et al., 2020). De plus, l’herbe parasite *Striga*, les insectes nuisibles et les maladies fongiques affectent aussi la production alimentaire (Hausmann et al., 2020).

La CdP travaille l’intensification agroécologique (AEI) des systèmes de production agricole à base de sorgho et de millet perlé. Plus concrètement, la CdP travaille à renforcer et à développer :

- La conservation des sols et de l’eau et la gestion agronomique
- De meilleures activités de cultivation
- De meilleurs systèmes de distribution des semences
- Une gestion plus efficace des insectes nuisibles
- Une meilleure intégration des systèmes (culture-arbre-bétail) au niveau des parcelles, des exploitations agricoles et du paysage
- Une chaîne de valeur diversifiée
- Une meilleure alimentation et une meilleure nutrition
- Une amélioration des revenus et des moyens de subsistance des familles d’agriculteurs (CCRP, 2019c).

Table 1. Exemple de projets CCRP sur lesquels nos participants travaillaient durant cette initiative.

| Nom du projet         | Pays                  | Mission   |
|-----------------------|-----------------------|---|
| Nutrition des enfants | Burkina Faso et Niger | <ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer l’état nutritionnel des enfants de 6 mois à 12 ans en milieu rural</li><li>• Impliquer les mères, les producteurs et les autres parties prenantes (par exemple les écoles, les centres de santé, les leaders communautaires, les gestionnaires de repas) dans le développement et l’utilisation de farines composites locales (céréales + légumineuses ou farine C+L) de bonne valeur nutritionnelle pour la préparation de repas de famille, de compléments alimentaires et de produits préférés des enfants</li></ul> |
| Voandzou FRN          | Burkina Faso          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réunir les chercheurs et une trentaine d’organisations d’agricultrices</li><li>• Mener une recherche «par les agricultrices pour les agricultrices» à travers l’instauration d’un réseau de recherche de productrices qui travaillent sur la transformation du système de production par l’application des principes d’intensification agroécologique</li></ul>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| FaReNe (« Soutenir et renforcer les Réseaux de Recherche dirigés par les Agriculteurs pour améliorer l'innovation locale au Burkina Faso et au Mali ») | Burkina Faso (régions de l'Est et du Nord) et Mali (région de Ségou) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bâtir un réseautage entre producteurs, chercheurs et conseillers agricoles, afin de mettre en évidence l'importance du savoir local et de promouvoir des innovations locales qui intègrent les principes écologiques</li> </ul>  |
| Savoirs paysans  | Burkina Faso et Mali (régions semi-Arides)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle ainsi que le cadre de vie des familles rurales des régions semi-arides, à travers une productivité optimale durable des systèmes de culture céréales-légumineuses et l'introduction généralisée d'espèces agroforestières à usage multiple</li> <li>Valoriser le savoir-paysan et sa mise à l'échelle dans un cadre de recherche participative orientée et dirigée par les producteurs agricoles eux-mêmes en fonction de leurs réalités et de leurs besoins</li> </ul>  |
| Fonio (Intensification de la production du fonio)  | Mali   | <ul style="list-style-type: none"> <li>La sélection participative et la production des semences de fonio (le Fonio est une culture orpheline contribuant à la sécurité alimentaire et à la génération de revenus des producteurs/trices)</li> <li>La restauration de la fertilité des sols par des techniques de cultures agroécologiques</li> <li>L'identification de variétés riches en micronutriments</li> <li>L'incorporation des pailles de fonio dans la ration alimentaire des animaux</li> </ul>   |
| Chemins vers l'intensification agroécologique  | Mali (Sud)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Co-apprentissage entre les agriculteurs et les chercheurs pour identifier les options d'intensification agroécologique qui correspondent à leurs différents contextes agricoles</li> </ul>   |
| Sorgho et niébé à usage double   | Mali   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir la fenêtre de l'intégration de l'agriculture et de l'élevage à travers la diffusion des variétés de sorgho et de niébé combinant une bonne qualité de grains et une bonne qualité fourragère</li> <li>Améliorer la productivité des cultures pour protéger l'environnement</li> <li>Améliorer la nutrition humaine (farines de sorgho enrichies d'autres ingrédients) et animale (paille de sorgho et fane du niébé de haute qualité)</li> <li>Former les organisations paysannes et les jeunes chercheurs aux nouvelles technologies de production</li> </ul> |
| CowpeaSquare   | Burkina Faso et Niger (Sahel)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la diversité variétale du niébé et l'ensemble des pratiques techniques disponibles pour répondre aux besoins des agriculteurs en matière de production agricole (grain, biomasse) et de transformation (aliments, fourrage) dans différents contextes locaux et systèmes de culture</li> </ul>   |
| Réseautage pour la semence   | Burkina Faso, Mali et Niger  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des systèmes semenciers durables en tirant des leçons des expériences au Mali, Burkina Faso et Niger</li> <li>Renforcer les capacités techniques et organisationnelles, et la bonne gouvernance des organisations paysannes à travers un processus de co-apprentissage</li> <li>Améliorer la disponibilité et l'accessibilité des semences améliorées aux agriculteurs et agricultrices, tout en réduisant les risques de production grâce aux informations fournies sur l'adaptation des variétés à des contextes spécifiques</li> </ul>                   |
| Sahel IPM (Gestion intégrée des insectes nuisibles pour les cultures pluviales au Sahel)   | Burkina Faso, Mali et Niger (zones agricoles sahéliennes)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des technologies agroécologiques pour réduire les dégâts des insectes nuisibles et augmenter les rendements du mil, du sorgho et du niébé dans les zones agricoles sahéliennes</li> </ul>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Productivité des champs des femmes</b> | Niger (régions de Maradi et de Tillabery) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le bien-être économique et nutritif des femmes en augmentant les rendements des champs de femmes par l'utilisation des options d'intensification agroécologique à faible coût (e.g. urine humaine hygiénisée)</li> <li>• Tester différentes options d'intensification agroécologiques afin d'identifier les plus adaptées à des contextes spécifiques</li> </ul> |
|---|---|---|

*Adaptée de Haussmann et al. (2020) et Grobler (2016 a & b)*

La Fondation McKnight (ci-après dénommée la Fondation) a accordé un financement à CCL pour développer les capacités en leadership des petits exploitants agricoles, chercheurs locaux, scientifiques, praticiens du développement et les autres parties prenantes de la CdP de l'Afrique de l'ouest. La mission de cette initiative de développement en leadership était non seulement de renforcer l'efficacité de chaque personne en tant que leader mais aussi d'améliorer la collaboration intersectorielle, la communication et la prise de décisions (Vandenbroeck & Beachler, 2015).

Un accent particulier a été mis sur l'égalité des sexes. Les femmes font partie intégrante de la main-d'œuvre agricole et la participation inclusive de femmes au processus de leadership est essentielle pour donner une voix aux femmes et s'assurer que leurs préoccupations sont représentées. Sur la base de notre expérience de plusieurs décennies dans le développement en leadership, il est également essentiel d'impliquer les femmes car la participation des femmes améliore la façon dont le leadership et la prise de décision sont exercés.

---

# Aperçu de l'initiative

## Approche générale

Nous avons adopté une approche de conception intégrale (*holistic*) pour développer l'ensemble de l'initiative ainsi que le suivi et l'évaluation. Nous avons spécifiquement choisi une approche de conception intégrale car elle se concentre sur la compréhension des individus spécifiques, leurs interactions avec les autres, le travail qu'ils font ensemble et le contexte dans lequel ils travaillent ensemble (Sepers, 2017). Ainsi, la conception intégrale se concentre sur l'ensemble interconnecté (*interconnected whole*). Cela permet d'avoir une vue approfondie du fonctionnement de l'ensemble du système et de comprendre comment implémenter cette initiative sans provoquer de frictions inutiles en cours de route. De plus, la conception intégrale est de nature collaborative et cyclique. Elle commence par les bénéficiaires de l'initiative, leurs vécus, perspectives et besoins. Cela permet de créer une initiative non seulement pour eux mais aussi par eux.



Une diversité du sorgho cultivé en association avec le niébé. Crédit photo: Bettina Haussmann

---

## Découverte des participants et de leurs besoins

La Facilitatrice Principale de CCL (Vicky) a assisté aux deux rassemblements annuels de la CdP au Niger et au Burkina Faso en 2015. Vicky a parlé à chaque participant lors d'entretiens en tête-à-tête ou lors de groupes de discussion pendant les pauses déjeuner.

Vicky a aussi effectué une observation ciblée et participante. Elle a directement observé nos futurs participants alors qu'ils interagissaient en temps réel, sans aucune inférence, ni jugement. Cela a permis d'écouter ce qui se disait à la fois émotionnellement et physiquement. En d'autres termes, l'observation a permis de comprendre le microcosme de la culture de leadership de la CdP et de voir comment les participants collaboraient ou communiquaient entre eux. L'observation a également permis de comprendre comment les normes culturelles affectent les interactions : y a-t-il une différence de genre dans les interactions ? Y a-t-il une dépendance à l'égard de personnes ayant une autorité formelle ? Par exemple, l'observation a permis de constater que les parties prenantes du Niger semblaient être plus dépendantes de l'autorité qu'au Burkina Faso.

Après la phase de découverte menée par Vicky, nous avons commencé la phase formelle d'idéation. Cette phase vise à identifier les thèmes émergeant des entrevues et à rédiger un plan qui explique le cadre général de développement en leadership et la conception du parcours d'apprentissage complet.

En ce qui concerne les besoins en leadership, les parties prenantes ont identifié des domaines de développement aux niveaux personnel, interpersonnel (relationnel) et pratique (action collective).

La vaste majorité des parties prenantes n'avaient jamais eu d'opportunité formelle de développement en leadership. Un besoin essentiel était de transformer leur état d'esprit, c'est-à-dire, de transformer comment ils se voyaient et ce qu'ils pensaient et ressentaient en tant que leaders. En d'autres termes, il y avait un besoin identifié de développer et d'accroître leur connaissance de soi et leur confiance en eux-mêmes tant que leaders.

De plus, ils ont appelé à un changement de compréhension de ce que signifie un leadership positif et efficace et comment il est exercé. « Le leadership n'est pas seulement une question de favoritisme, une position pour profiter des gens ou leur dire ce qui doit être fait ou pour prendre des décisions à leur place ». Comme beaucoup d'autres personnes interrogées, la personne à qui appartient cette citation ne voulait plus d'une approche traditionnelle et très individualiste du leadership qui se traduit bien souvent dans la pratique par une toxicité qui freine la confiance et la collaboration.

Les diverses personnes interrogées ont souligné la nécessité d'avoir une conception du leadership qui soit de nature inclusive. Par inclusif, elles voulaient dire qu'il doit se concentrer sur tout le monde, y compris les femmes, en particulier celles qui n'ont pas d'éducation formelle ou de postes hiérarchiques formelles. Par inclusif, elles voulaient aussi dire que le leadership devait se focaliser sur les relations avec les autres et la manière dont ils travaillent tous ensemble pour intensifier l'agroécologie dans leurs projets spécifiques.

Les relations interpersonnelles et les pratiques partagées étaient donc le deuxième et troisième besoins identifiés par les futurs participants. Ils ont spécifiquement appelé à un changement dans leurs façons de percevoir les autres, d'interagir avec les autres et de travailler collectivement. Comme expliqué dans l'introduction, la transition vers l'agroécologie nécessite une transformation des relations et de la manière de collaborer et d'innover avec les autres. Pour nos participants, le changement systémique qu'ils cherchent à créer ne peut se produire que lorsqu'il existe une dynamique relationnelle positive et collaborative entre les différentes parties prenantes. Les différentes personnes qui se réunissent doivent être capables de savoir que leurs pairs ont les meilleures intentions. Elles doivent chercher « à comprendre d'où viennent les gens, à relayer leurs idées aux autres et à demander leur avis ». De plus, elles doivent s'autonomiser mutuellement en écoutant

---

les différentes idées et en encourageant tout le monde à s'exprimer, en particulier les femmes et les parties prenantes plus introverties. Elles doivent aussi communiquer efficacement tout au long de leur travail, en se donnant mutuellement du feedback. Enfin, elles doivent expérimenter ensemble de nouvelles pratiques et s'engager dans un apprentissage continu pour innover.

Ce que tous les intervenants ont souligné, c'est que toutes les relations doivent être guidées par une devise clé : « ne pas nuire ». Ne pas nuire est une valeur fondamentale dans le travail qu'ils font avec les communautés locales. Chacun de leurs projets est spécifiquement conçu pour ne pas nuire aux communautés qu'ils servent.

Les parties prenantes ont demandé d'avoir la même approche en termes de développement de leur leadership. Ainsi, ils ont demandé à avoir un programme qui peut les aider à changer leurs comportements et à avoir toujours l'exigence de ne pas nuire au centre de leurs interactions et travail. Les personnes interrogées ont noté que, dans leur travail, il arrivait que certains collègues pensent tout savoir et voient les autres comme des ignorants. Cela entraînait souvent des comportements et pratiques méprisants qui nuisaient à l'esprit d'équipe et à la collaboration. Ces comportements et pratiques avaient tendance à créer des frontières qui pouvaient affecter négativement leur mission. Les parties prenantes voulaient être développées afin de devenir des leaders efficaces qui soient « préoccupés par ce qui est bon pour la communauté » et qui sont également capables de traduire cet état d'esprit en des pratiques de collaboration et de communication qui valorisent les contributions de chacun et qui augmentent l'égalité de genre dans la participation et la prise de décision.

## Modèle expansif du leadership

Dans l'ensemble, les participants ont identifié des capacités fondationnelles (mentalité, compétences, connaissances et pratiques) en leadership. Celles-ci sont les capacités fondamentales et portables qui sont essentielles pour eux en tant que leaders, et qui peuvent être utilisées dans diverses situations, pratiques collaboratives et interactions pour augmenter l'efficacité personnelle et collective. La particularité de ces capacités fondationnelles est qu'elles agissent comme une plateforme pour le développement des capacités de leadership de système qui sont plus spécialisées et uniquement orientées vers la transformation totale du système d'agriculture.

En construisant un nouvel état d'esprit, de nouvelles connaissances, compétences et outils, et en construisant des relations de qualité avec leurs pairs, nos participants pouvaient développer la base la plus solide sur laquelle bâtir dans le futur (après notre initiative) les capacités plus spécialisées en leadership de système. En d'autres termes, les capacités fondamentales sont des capacités critiques qui agissent comme une zone de traction vers différents types de mentalités, modèles mentaux, relations/connectivité (à d'autres personnes et à la nature), compétences et approches nécessaires pour transitionner entièrement vers l'agriculture régénérative. Elles agissent également comme une zone de traction pour le changement systémique car elles modifient positivement les façons d'être, de penser, de percevoir, de ressentir et d'interagir d'une manière fondamentale, ce qui entraîne une transformation positive des pratiques partagées de collaboration et d'interactions. En d'autres termes, pour utiliser la terminologie de Gosnell et ses collègues (2019), les capacités fondamentales sont susceptibles de provoquer une transformation intermédiaire de la « sphère personnelle » et de certains aspects de la « sphère pratique ».

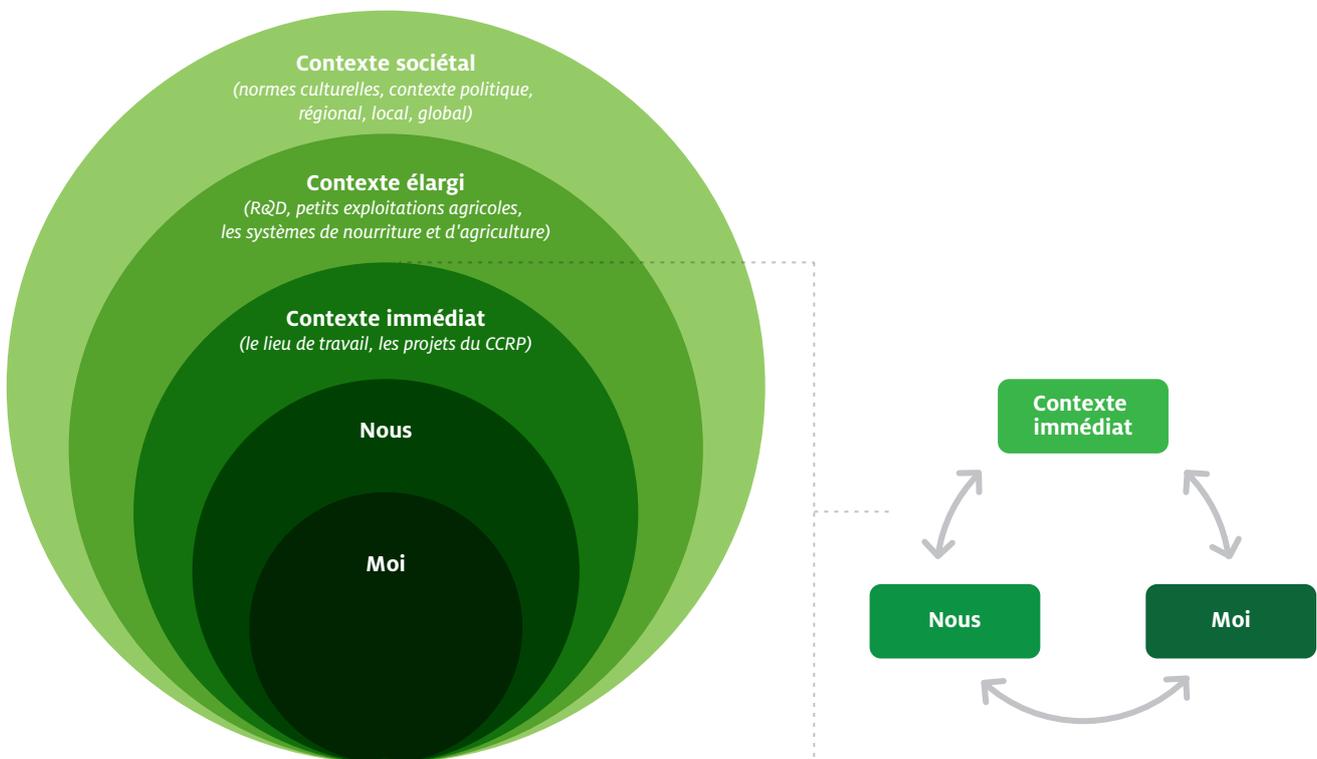
Cette transformation intermédiaire peut ensuite être amplifiée par les capacités spécialisées du leadership de système, qui génèrent une transformation profonde, y compris dans la sphère politique. Cela signifie que l'impact transformationnel intermédiaire des capacités fondamentales en leadership ne peut pas être confondu avec l'impact transformationnel « irréversible » des capacités de leadership de système. Cependant, les deux types d'impact sont complémentaires et critiques. Les deux participent au processus de changement social positif. Par changement social positif, nous entendons le « processus de transformation des schémas de pensée, de comportement, de relations sociales, des institutions et de la structure sociale pour générer des résultats

bénéfiques pour les individus, les communautés, les organisations, la société et/ou l'environnement au-delà des avantages pour les instigateurs de telles transformations » (Stephan, Patterson, Kelly & Mair, 2016,)

Pour notre initiative de développement en leadership, nous nous sommes focalisés sur le développement de capacités fondationnelles en leadership. Pour développer ces capacités, nous avons adopté une approche intégrale (*whole system*) du développement du leadership. Historiquement, le leadership a été défini d'un point de vue individualiste (moi). Cette vue correspond par exemple à la théorie du grand homme (*Grand Man theory*). Cette définition, centrée sur le moi, avait tendance à regarder les traits de la personne (un homme) qui était supposée être née leader. D'autres modèles et définitions moins misogynes ont été développés au fil du temps. Ces modèles sont plus relationnels et axés sur l'interaction des individus (nous).

Au cours des dernières décennies, il y a eu des modèles plus intégraux qui considèrent le leadership comme l'interaction entre un individu (Moi), d'autres personnes (Nous) et leur contexte (Contexte). CCL a développé et validé, au cours de plus de 45 années de recherche, l'un de ces modèles intégraux. Chez CCL, nous définissons le leadership comme un processus social ou relationnel qui permet à un groupe d'individus de travailler ensemble de manière cohérente et cohésive pour produire des résultats collectifs - des résultats qu'ils ne pourraient jamais atteindre en travaillant individuellement (McCauley, 2014). Cela signifie que le leadership émerge « au travers des interactions et des échanges entre les personnes ayant un travail partagé » (McCauley, 2014: 1). Dans le contexte de grands défis, cela signifie également que le leadership est un processus coproduit par plusieurs personnes. Chaque personne, quel que soit son rôle, son éducation, son sexe/genre ou sa vision du monde, a un rôle à jouer. Chaque personne peut contribuer au leadership. Ainsi, le leadership n'est pas seulement individuel (Moi), mais aussi collectif (Nous) et contextuel (c'est-à-dire qu'il se produit dans un certain Contexte de travail, environnemental, social, culturel et local).

Image 1. Modèle Moi-Nous-Contexte



---

Cela signifie que, en termes de développement en leadership, nous devons tenir compte de ces trois sphères (Moi-Nous-Contexte) car c'est cette approche expansive qui est susceptible de permettre un changement de leadership positif qui, à son tour, permettrait de transitionner plus durablement vers l'agroécologie.

En termes programmatiques, cela signifie que le contenu à fournir à un leader individuel doit également pouvoir être transféré aux personnes qui l'entourent et doit résonner avec le contexte dans lequel ils travaillent tous. Ainsi, le développement du leadership doit être simultanément personnalisé (orienté vers moi), social (orienté vers nous) et contextualisé. Ici, le contexte visé est le contexte immédiat (le lieu du travail, les projets du CCRP). Qui plus est, ce développement doit être dynamique et continu car ces trois sphères interagissent de manière interdépendante et cette interaction évolue avec le temps avec parfois une sphère qui domine ou est en conflit avec les autres. Concrètement, pendant les formations en leadership, les participants faisaient des activités expérientielles pour débloquer leur nouvel état d'esprit, leurs connaissances, leurs compétences et leurs pratiques en leadership. Participer à ces activités leur apportait de nouvelles idées sur la façon dont ils pouvaient agir, se comporter et collaborer différemment une fois de retour dans leur contexte. Ensuite, ils définissaient un plan d'action pour continuer à expérimenter et à partager ces nouvelles connaissances, compétences et pratiques avec leurs collègues et les communautés avec lesquelles ils travaillent. Ainsi donc, en partageant leurs nouveaux acquis avec les autres (Nous), ils permettraient d'autonomiser tout le monde et d'accroître la collaboration et le travail collectif.

## Aperçu de la journée globale de développement

Le parcours global original comportait quatre phases : préparer, engager, appliquer et reconnecter (PEAR). L'approche PEAR était la meilleure car elle s'alignait sur les besoins en leadership identifiés par les parties prenantes. Une cinquième étape (célébrer et consulter) a été ajoutée par la suite pour clôturer l'initiative et engager des discussions avec les parties prenantes sur les capacités plus spécialisées en leadership de système nécessaires pour réaliser la transition complète vers l'agroécologie.

Le parcours d'apprentissage comprenait deux séries de formations présentielle. La première était une formation d'Essentiels du Leadership (LE) de quatre jours. La deuxième était une formation de formateurs (Train-the-Trainers or TOT) de cinq jours. Seuls les participants au LE qui avaient rempli les critères de la phase d'application ont été sélectionnés pour participer au TOT. Le choix d'un TOT a été motivé par différents facteurs. CCL a développé ce modèle sur quinze ans grâce à une collaboration participative avec de nombreux leaders et communautés africains. Ce modèle permet de fournir des connaissances approfondies et plus spécialisées en termes de facilitation aux participants qui ont activement partagé leur apprentissage avec leurs collègues et les communautés. De plus, il a été prouvé que le modèle aide à construire des communautés de pratiques plus durables car les participants partagent et apprennent des échecs et des succès des uns et des autres. Enfin, ce modèle permet de garantir la durabilité de l'initiative de développement sur le long terme.

### A. Phase de préparation

La phase de préparation est une phase critique qui permet aux participants de se préparer mentalement à la formation présentielle. Une semaine avant le début de la formation, Vicky (Facilitatrice principale) a envoyé un message de bienvenue à tous les participants. Dans ce message, nous avons invité les participants à commencer à réfléchir à qui ils étaient en tant que leaders et à ce qu'ils attendaient de cette formation. Nous leur avons aussi demandé de réfléchir à un défi clé en leadership qu'ils aimeraient se donner et réaliser au cours de cette semaine. Le premier jour de la formation, les participants ont partagé ensemble ces réflexions et y sont revenus plusieurs fois pendant le programme afin d'évaluer eux-mêmes leurs progrès.

## B. Phase d'engagement

Dans la phase d'engagement, les participants se sont rencontrés pour une formation présentielle de quatre jours. Dans cette formation, nous avons couvert les thèmes identifiés dans les phases de découverte et d'idéation. Les objectifs de cette formation étaient les suivants :

- Identifier ses forces et ses zones de développement en tant que leader.
- Comprendre comment établir des relations de qualité et collaborer efficacement avec les autres.
- Reconnaître et encourager la contribution de chaque leader au processus de leadership.
- Transcender tous les types de frontières (culturelles, de genre, etc.) et travailler avec la diversité.
- Bâtir une base solide pour une communauté de pratique solidaire, faire une différence positive et durable dans cette communauté.
- Construire une culture de dialogue avec les différentes communautés qui font partie du réseau CCRP.

Afin d'atteindre ces objectifs, la formation a été divisée en quatre thèmes principaux qui ont été dispensés sur quatre jours : 1) se connaître ; 2) établir des relations solides ; 3) transcender les frontières ; 4) faire la différence ensemble. Un fil conducteur du programme était l'autonomisation des femmes. Nous avons décidé d'intégrer ce fil rouge dans plusieurs modules car cette approche s'est avérée beaucoup plus impactante dans différentes formations en Afrique. Chaque thème a permis de développer de nouvelles connaissances, compétences, pratiques, outils et un changement positif de mentalité. Nous avons abordé chaque thème au moyen d'activités expérientielles, de situations réelles, de simulations, de discussions de groupe et d'autoréflexion. Nous avons inclus des pratiques de facilitation pour permettre aux participants de mieux partager ce qu'ils avaient appris dans leur vie réelle et quotidienne avec leurs collègues et communautés.



*Production de Mugdugu (collation traditionnelle à base de mil et d'arachide) à Lebda, Burkina Faso. Crédit photo: Fatoumata Hama Ba*

---

## C. Phase d'application

La phase d'application de la formation LE a duré entre 7 et 12 mois. Au cours du premier mois, les participants ont commencé à réaliser les plans de développement personnel qu'ils avaient développés pendant la phase d'engagement. Ils ont continué à pratiquer leurs nouvelles capacités dans différentes situations de travail. Ils ont aussi facilité de manière informelle deux modules explorés lors de la formation (identité sociale et feedback) avec leurs collègues les plus proches ou les membres de leur famille et ont obtenu du feedback de leur part. Ces deux modules ont été choisis car ils permettent de mieux connaître les autres et de créer une manière différente et plus positive de communiquer.

Les participants ont également rempli un journal de réflexion. Cela leur a permis de voir leurs progrès semaine après semaine. Après le premier mois, les participants qui souhaitaient être pris en considération pour la deuxième formation présentielle (TOT) devaient partager leur journal de réflexion. Les deux facilitatrices de CCL (Vicky et Sabine) ont ensuite fourni un soutien continu à ces futurs participants TOT. Ce soutien a pris la forme d'un coaching de groupe virtuel mensuel (via SKYPE ou conférences téléphoniques), de conseils et de mentorat individualisés (via WhatsApp ou téléphone) pour les participants qui avaient des défis spécifiques ou des opportunités de faire plus de facilitation. Ces appels ont eu lieu mensuellement et la durée variait entre 30 minutes et 2 heures selon les besoins des participants.

Ce soutien a également consisté à envoyer aux participants des vidéos répétant le contenu qu'ils avaient appris durant la formation LE afin qu'ils puissent approfondir leur compréhension et être plus à l'aise pour le partager avec plus de personnes. Nous n'avons pas apporté de nouveau contenu car si nous l'avions fait, cela n'aurait pas été une phase d'application mais une phase de réengagement virtuel. La phase d'application ne peut consister qu'à appliquer (pratiquer, échouer ou avoir des difficultés et se renforcer jusqu'à devenir expert en ces nouvelles compétences) ce qu'ils ont déjà appris. De plus, Vicky les a également soutenus en participant à leur groupe (autogéré) de soutien. Ce groupe a été créé pendant la formation et était destiné à aider les participants à rester en contact et à coanimer certains modules dans les projets interdisciplinaires sur lesquels ils travaillaient. Enfin, dans la phase d'application, les participants ont développé leurs propres notes de facilitation d'un module de leur choix, pour lesquelles ils ont reçu du feedback de Vicky. Certaines de ces notes de facilitation ont également été traduites dans les dialectes locaux.

## D. Phase de reconnexion

La quatrième phase (reconnexion) visait à certifier les participants qui avaient été sélectionnés pour assister au TOT. Cette phase comportait trois étapes. Au cours de la première étape, Vicky, qui avait encadré les participants sélectionnés, leur a demandé de partager les défis supplémentaires (autres que ceux abordés lors des séances mensuelles de mentorat individuel et collectif) auxquels ils étaient confrontés et les questions qu'ils avaient en tant que facilitateurs de leadership. Ces informations ont été utilisées pour informer la conception de la formation.

Les objectifs du TOT étaient les suivants :

- Comprendre tous les éléments essentiels pour une facilitation réussie.
- Augmenter les capacités de facilitation des participants en pratiquant (différents types et styles de facilitation) pendant trois jours.

Ces objectifs mentionnés ci-dessus ont été atteints en cinq jours. Par exemple, la première journée a été consacrée à fournir aux futurs facilitateurs les fondements clés de la facilitation (par exemple, comment se préparer, comment gérer la dynamique de groupe, comment gérer les différents styles d'apprentissage, etc.).

## E. Phase de célébration et consultation

Cette dernière phase a été créée pour célébrer la fin de l'initiative en réunissant les participants, certains de leurs managers et Pls pour partager ensemble leur transformation. De plus, cette phase avait pour but d'aider les participants à augmenter leur capacité à comprendre les dynamiques de pouvoir au sein des communautés avec lesquelles ils travaillent. Enfin, cette phase a aussi été une opportunité pour consulter ces parties prenantes sur la prochaine étape de développement des capacités de leadership de système nécessaires pour amplifier la transformation complète vers l'agroécologie. Au cours d'une rencontre présentielle de deux jours, les participants ont pu explorer et identifier ensemble ces capacités plus spécialisées. La rencontre a utilisé la même approche interactive que pour les deux autres formations présentielles. Les techniques utilisées étaient celles de *l'art of hosting*, du hackathon, d'explorateurs visuels et d'activités expérientielles. À la fin de la rencontre, les participants ont aussi établi un groupe thématique en leadership et établi un plan d'action pour continuer à partager leurs savoirs.

## Suivi et évaluation

Cette initiative que nous avons menée pendant quatre ans avait pour but d'occasionner un changement significatif et positif dans les croyances, les habitudes, les comportements et les pratiques des leaders qui ont pris part à cette initiative.

Table 2. Résultats attendus par type d'échéance

| Type d'échéance    | Résultats attendus  |
|--------------------|---|
| <b>Court terme</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les participants se sentent confiants en tant que leaders (indépendamment de leur niveau d'éducation, parcours professionnel et genre/sexe).</li><li>• Les participants mettent en pratique leurs capacités en leadership nouvellement acquises dans leurs projets CCRP et au sein de leurs équipes.</li><li>• Les participants partagent leurs nouvelles capacités et connaissances en facilitant les modules de leadership convenus avec les principales parties prenantes (pairs, collègues et communautés).</li></ul> |
| <b>Moyen terme</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les facilitateurs/facilitatrices nouvellement certifiés étendent leur formation en leadership aux communautés qu'ils servent et aux équipes avec lesquelles ils/elles travaillent.</li><li>• De nouvelles pratiques de collaboration et communication effectives (au sein des équipes de projets CCRP et des communautés) émergent à la suite de cette initiative.</li></ul>  |
| <b>Long terme</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Il y a un sentiment accru de sécurité psychologique (psychological safety) parmi les parties prenantes du CCRP (c'est-à-dire que les membres du CCRP prennent des risques interpersonnels en partageant des idées, en donnant et en recevant du feedback, en parlant ouvertement de leurs défis, en admettant leurs erreurs et en cherchant l'aide des autres quand une perspective différente est nécessaire).</li></ul>   |

---

Un tel changement n'est jamais simple, linéaire ou rapide. Du point de vue du suivi et de l'évaluation (S&E), nous avons adopté un processus adaptatif, itératif et réactif par lequel nous avons collecté des données via plusieurs méthodes qualitatives en cours de route. Nous avons ensuite utilisé les données en temps réel pour comprendre ce qui se passait et pour adapter les différentes composantes du parcours d'apprentissage en fonction afin d'augmenter leur impact. En d'autres termes, le S&E était un processus continu. Nous avons utilisé les composantes de suivi et d'évaluation de manière complémentaire pour évaluer les différents niveaux d'impact et de friction de l'initiative. Pour les niveaux d'impact, nous avons utilisé la version modifiée du cadre d'évaluation de Kirkpatrick adaptée de la classification à six niveaux de Barr. Ce cadre d'évaluation résonnait le mieux avec l'impact et les résultats escomptés de l'initiative ainsi qu'avec les trois sphères (Moi - Nous - Contexte) sur lesquelles nous nous sommes concentrés dans toutes les phases de développement en leadership.



---

# Impact de l'initiative

L'initiative a généré un impact significatif et positif à un niveau personnel, interpersonnel et contextuel. La version complète de l'analyse de ces différents impacts est disponible dans le cas d'étude en anglais.

## Impact personnel

### Connaissance de soi

Le premier changement visible pour les participants s'est produit dans leur propre conscience d'eux-mêmes. Les participants à la formation LE ont signalé une plus grande connaissance d'eux-mêmes. « J'ai découvert beaucoup de choses que j'ignorais. Cela m'a ouvert les yeux ». Tout d'abord, ils ont compris qui ils étaient, c'est-à-dire leur propre concept de soi. Par exemple, à la fin d'un module sur le changement, un participant a partagé que « je n'étais pas au courant de cette particularité (qui est la mienne face au changement) car je pensais que tout le monde réagissait de la même manière. Ce module m'a vraiment aidé à comprendre qui je suis. »

### Affect

#### 1. Confiance

Tout au long des formations présentielles et de la phase d'application, les participants ont développé un sentiment positif et une confiance dans leurs capacités et leurs actions. « J'ai pu atteindre certains objectifs que j'avais en tête et que je ne pensais pas être capable d'atteindre. Je n'ai plus peur de faire face aux gens quelles que soient les situations sociales. Je me sens toujours positive et je ne pense qu'à aller de l'avant ».

#### 2. Fierté

Les participants ont également acquis un sentiment de fierté. Ici, la fierté a trois aspects. Tout d'abord, les participants qui ont partagé leur apprentissage après la première formation, ont dit se sentir fiers de redonner à la communauté et de faire découvrir à ses membres quelque chose de nouveau. « Pour moi, c'était un sentiment de joie et de fierté de pouvoir partager ces modules avec la communauté. Ils m'ont dit qu'ils n'avaient jamais entendu parler de l'identité sociale et du feedback ». Deuxièmement, la fierté s'est également développée à la suite de l'obtention régulière de feedback de leur entourage et une meilleure connaissance de la façon dont ils étaient perçus. « J'étais heureux. Ce sont des retours constructifs. Ils me montrent à quel point mon entourage est positif à mon sujet. Cela m'a encouragé à faire mieux et à chercher d'autres retours (feedback) pour me corriger et m'améliorer ». Ainsi, le deuxième aspect de la fierté concerne sa propre personne et la façon dont elle est perçue. Comme le suggère cette citation, ce sentiment de fierté a également conduit les participants à entreprendre plus d'actions pour continuer à se développer. Enfin, les participants étaient fiers parce qu'ils avaient changé d'une manière positive qui rendait leurs relations avec eux-mêmes et avec les autres plus saines :

« Personnellement et dans ma vie intérieure, je me sens heureux. Je n'ai pas beaucoup de regrets comme avant. Et je sens que mes collègues sont satisfaits de moi car après une conversation ils peuvent obtenir ce dont ils ont besoin sans aucune difficulté comme c'était le cas auparavant ».

En résumé, les participants ont ressenti un profond sentiment de plaisir et de satisfaction de la valeur ajoutée qu'ils ont pu apporter à leur communauté et à leurs collègues, et de la manière dont ils ont réussi à grandir, changer et devenir positifs et collaboratifs.

---

## Habitudes et comportements

Tout au long des formations présentielles, les participants ont pu expérimenter de nouvelles habitudes et de nouveaux comportements. Par exemple, pendant la formation LE, ils ont appris comment donner et recevoir du feedback. Ils se sont également engagés dans différentes activités et pratiques de collaboration et de communication efficaces. Chaque jour, ils faisaient aussi une autoréflexion. Ils prenaient le temps de réfléchir aux activités expérientielles et d'analyser leurs propres actions, décisions et réactions. À la fin du programme, les participants ont également planifié et mis en place un plan pour asseoir ces nouvelles habitudes et changements comportementaux dans leur quotidien.

Les participants ont par exemple indiqué qu'après la formation, ils avaient tendance à être plus réfléchis et à utiliser les modules de la formation comme un outil d'évaluation de leur comportement. Comme un participant (homme) l'a partagé quatre semaines après la formation LE, « chaque action que je prends actuellement est analysée du point de vue des principes de leadership. Chaque jour, je fais une auto-évaluation de mes actions et malheureusement, je constate que je suis encore loin de mes objectifs ». Pareillement, une participante a également utilisé la formation, les pratiques conseils reçus pour changer ses habitudes. « Dans chaque situation à laquelle je fais face, je reviens aux pratiques observées et aux anecdotes partagées par les deux facilitatrices. Alors je fais le lien avec ma propre situation ». Cela signifie que « depuis cette formation, je ne réagis pas immédiatement. Je prends tout mon temps et ma décision est plus raisonnée ».

D'autres changements des habitudes et du comportement se notent aussi dans l'utilisation de nouvelles pratiques d'écoute, de communication et de collaboration avec les autres. « J'ai adopté le feedback dans mes habitudes de communication et j'ai changé ma façon de communiquer ». « Je cherche toujours à comprendre l'identité sociale de la personne avec qui je communique ». « J'ai réduit mon temps de prise de parole et je fais attention à écouter activement les autres ». « Je m'applique à l'intelligence émotionnelle pour mieux m'adapter dans ma nouvelle équipe ».

## Impact interpersonnel

L'initiative a aussi généré un changement positif dans la qualité des relations avec les autres. Dès la première formation présentielle, les participants ont acquis une compréhension différente de ce qu'est le leadership. Le leadership est un processus social qui émerge des interactions et actions de personnes réunies et travaillant autour d'un objectif commun, qui est dans ce cas-ci la transition vers l'agroécologie. Pour nos participants, cela signifiait qu'ils ne pouvaient pas devenir des leaders efficaces sans changer la façon dont ils réagissaient et interagissaient avec ceux qui les entouraient et avec qui ils travaillaient. Ainsi donc, après la formation, ils se sont tournés intentionnellement vers « la collaboration, l'interaction et la réalisation ». Au cours de la formation, ils ont aussi appris à comprendre mieux leurs pairs de formation et leurs différentes manières de penser et de voir les choses. Cela leur a permis après la formation de développer une nouvelle compréhension et une appréciation différente des autres. Comme un participant l'a noté, le plus grand changement dans sa mentalité était « d'accepter l'autre ». De nombreux participants ont partagé ce sentiment : « Le changement le plus important que j'ai remarqué après cette formation est que dans une communauté, nous sommes différents et il est important de ne pas toujours voir quelqu'un comme négatif. Vous devez également voir les côtés positifs de cette personne et comment elle peut contribuer au développement de la communauté ». « Je tolère plus les différences (d'opinions, de perceptions, d'actions) car je me dis que nous pensons et agissons différemment à cause de nos identités sociales ».

Un autre changement dans la qualité des relations avec les autres est le don de soi. Pour utiliser la terminologie d'Adam Grant, nos participants sont devenus des 'givers' (Grant, 2013). Les givers sont des personnes qui ont tendance à se concentrer sur les autres et qui veulent autonomiser les autres afin que la communauté entière puisse grandir et se développer efficacement. Pour les participants, donner consistait d'abord à partager les compétences, connaissances et outils nouvellement acquis afin que d'autres puissent en bénéficier.

Deuxièmement, donner impliquait un mentorat proactif des autres. « J’ai encadré deux autres collègues juniors et leur ai régulièrement donné du feedback pendant leur travail ». D’autres ont sponsorisé et soutenu des femmes. De plus, chaque fois que des collègues se débattaient avec des projets spécifiques, les participants les aidaient en leur fournissant des outils et des conseils de leadership. « J’ai partagé tout ce que je savais pour les aider à se préparer ». À son tour, cela permet d’activer toute la communauté et faciliter une collaboration plus effective pour atteindre les objectifs communs.

## Impact contextuel

### Pratiques communes

L’initiative a permis de découvrir et d’adopter de nouvelles pratiques communes dans le travail. Ces pratiques ont, à leur tour, permis d’augmenter la collaboration, la prise de décision et la communication. Tout au long de leur parcours d’apprentissage, les participants ont partagé avec leurs collègues les modules clés qu’ils avaient appris. Trois modules étaient particulièrement importants pour faciliter la collaboration et la communication : le leadership, le feedback et l’identité sociale. Par exemple, le module sur le leadership se concentre sur une vision du leadership en tant que processus social qui a trois résultats, à savoir la direction, l’alignement et l’engagement (McCauley, 2014). Cela signifie que le leadership émerge à travers les interactions avec les autres. Chaque personne, homme et femme, agriculteur et chercheur, analphabète, éduqué formellement ou non, contribue au leadership. Chacun a un rôle à jouer (par exemple, parler pour partager des idées, donner du feedback aux autres, etc.). Dans le contexte culturel et les coutumes ouest-africaines, cela résonne avec l’orientation locale vers le communalisme. Ainsi, le but du partage des modules et des pratiques associées était d’activer l’orientation vers le collectif et de permettre à chacun de comprendre comment leurs propres attitudes, identités, compétences pouvaient avoir un impact positif sur leur travail collectif.

Une fois que les participants ont partagé leurs nouvelles pratiques avec leurs équipes, ces dernières les ont adoptées et en ont fait des pratiques communes. « Nous avons initié une pratique de feedback pour permettre aux gens d’être plus affirmés et libres de s’exprimer, même devant un manager ». « Le feedback est désormais donné au bon moment et aux personnes concernées ». D’autres équipes ont indiqué que, grâce à la conception du leadership en tant que processus social, « chaque membre de l’équipe intervient dans la prise de décision et les idées de chacun sont les bienvenues ». Cette prise de décision participative a également été constatée avec les partenaires. « La prise de décision est plus participative avec les partenaires ». Cela explique pourquoi les participants ont remarqué « une meilleure organisation, une répartition équitable des rôles entre les membres de l’équipe ».

Image 1



Image 2



Image 1: Participant partageant le module d’identité sociale avec les membres d’une communauté agricole. Image 2: Carte d’identité sociale d’un participant à la formation LE. Crédit photo: Arouna Bayoko/ Vicky Groble.

## Participation équitable

La participation égale des femmes dans la collaboration et la prise de décision a été rapportée comme un changement positif. « Maintenant les femmes peuvent parler en public (devant tout le monde) et communiquer avec les hommes sur de nombreux sujets ». Ceci suggère que la participation des femmes dans la prise de décision et les différents projets a pu être améliorée grâce à l'initiative. Dans le contexte culturel de l'Afrique de l'ouest, pour des raisons historiques et traditionnelles, les femmes sont fortement impliquées dans l'agriculture car c'est un moyen de subvenir aux besoins de leur famille. La plupart des femmes des régions agraires rurales n'ont pas eu la chance d'aller à l'école et ont développé des connaissances par le biais d'autres femmes (par exemple, mère, tante) qui partagent de manière informelle leurs pratiques (Ben-Ari, 2014). Bien que les femmes jouent un rôle essentiel dans l'agriculture, leurs voix sont traditionnellement absentes ou sous-représentées dans le processus de leadership et la prise de décision (Nelson et Jenkins, 2016). Notre initiative de leadership semble leur avoir fourni une plate-forme pour faire entendre leur voix et être écoutées par les hommes. Leurs points de vue (compte tenu de leur connaissance spécifique et approfondie de l'agriculture) et leurs besoins (car elles travaillent dans leurs propres champs) ont permis de développer une manière plus systémique de penser et de développer des solutions qui peuvent fonctionner pour toutes les personnes concernées.

Bien que la participation des femmes ait été rapportée comme un changement significatif et positif, certains participants ont également signalé une variation dans la participation pour certaines femmes. Par exemple, dans certains villages, certaines femmes ont expliqué que, selon la tradition de leur village, elles ne pouvaient pas assister à la formation parce que les hommes disaient être chefs du ménage (c'est-à-dire qu'ils devraient en savoir plus que les femmes). Ceci suggère que, pour certaines communautés, il existe des dynamiques de pouvoir qui ont créé des frictions et freiné le développement des femmes et ainsi donc leur participation dans le processus de leadership.



*Apprentissage d'agriculteur à agriculteur lors d'une visite d'échange. Crédit photo: Roger Kaboré*

---

## Prochaine étape

### Leadership de système pour l'agroécologie

Quelques mois avant la fin de cette initiative, McKnight et CCL ont commencé à penser à quoi pourrait ressembler le développement du leadership de système pour l'agroécologie. Cette demande correspondait à la reconnaissance générale par de nombreuses personnes (travaillant dans la R&D agricole) qu'elles avaient besoin de différents types de mentalités, de modèles mentaux, de relations/connectivité (avec d'autres personnes et avec la nature), de compétences et d'approches pour transformer complètement le système d'agriculture actuel vers un système agroécologique durable et régénérative.

Dans cette optique, nous avons intégré dans notre étude d'impact une section spécifique sur le leadership de système pour l'agroécologie. L'étude a révélé deux résultats inattendus. Premièrement, il semblerait que le mot « leadership de système » n'ait peut-être pas trouvé écho chez les répondants. Ce n'est pas inhabituel en soi. Les répondants ne peuvent pas utiliser le terme dans leur travail. Deuxièmement, certaines des capacités pré-identifiées par les penseurs internationaux sur le sujet n'étaient pas aussi importantes pour les participants. Cependant, les répondants avaient identifié des capacités spécialisées nécessaires pour devenir des agents de changement.

Étant donné ce constat, il était essentiel pour nous de discuter directement avec les participants pour comprendre la façon dont ils comprennent et définissent le leadership de système pour une agriculture écologique et durable, et de définir comment ce leadership peut les aider à réussir leur défi de parvenir à une agroécologie durable (Grobler, 2020). Autrement dit, nous voulions que les personnes concernées identifient les types de dispositions, d'attitudes, de compétences, de croyances et de comportements nécessaires à ce type de leadership plus spécialisé.

Au cours d'une rencontre de deux jours, nous avons travaillé avec les participants pour mieux comprendre leurs perspectives sur le leadership de système pour l'agroécologie. Les différentes sessions de brainstorming ont dégagé une définition et plusieurs capacités. Les participants se sont mis d'accord sur une définition précise et pertinente pour leur contexte. Ils ont défini le leadership de système comme étant « un leadership basé sur la compréhension des systèmes agricoles et environnementaux, [qui engage] tous les acteurs dans la transition agroécologique ». En d'autres termes et pour utiliser leurs propres mots, le leadership de système agroécologique est un processus collectif par lequel toutes les parties prenantes du système interagissent et s'engagent dans la cocréation et le co-apprentissage en mobilisant leurs différentes motivations, visions du monde, connaissances (y compris savoirs locaux). L'objectif final de ce processus est de favoriser et de réaliser une transition agroécologique qui peut fonctionner pour tout le monde localement et pour la nature elle-même.

Les participants ont aussi noté qu'il était nécessaire de transformer les comportements de tous les acteurs travaillant sur cette transition. Les participants ont partagé leur besoin de pouvoir s'engager dans un partenariat qui les fait grandir. De plus, ils voulaient développer une expertise systémique (y compris une bonne compréhension des connaissances locales) du processus agroécologique. Bien qu'ils utilisent leurs propres mots, les participants font écho aux trois capacités clés du leadership de système identifiées par les concepteurs de ce type de leadership. Selon Peter Senge et ses collègues, les leaders de systèmes ont la capacité de : 1) voir le système dans son entièreté, 2) favoriser la réflexion et des conversations plus génératives, et 3) déplacer l'attention de la résolution de problèmes à la cocréation de l'avenir (Senge, Hamilton et Kania, 2015).

---

Lorsque les participants parlent de s'engager dans un partenariat qui les fait grandir, cela implique d'identifier les acteurs du système agroécologique avec lesquels collaborer. Cela implique aussi de comprendre leurs besoins, leurs capacités et leur motivation et de l'utiliser comme un moyen d'autoréflexion pour mieux comprendre comment eux-mêmes pensent. En d'autres termes, la présence de toutes les différentes perspectives permet de voir des parties du système dont on peut ne pas être conscient et de comprendre comment nos propres actions peuvent à leur tour avoir un impact sur une partie inconnue du système. Le partenariat pour la croissance et le développement d'une expertise systémique implique de s'engager dans des conversations centrées sur l'agroécologie. Enfin, le changement de comportement collectif ne peut se produire que par une action collective, c'est-à-dire en s'engageant dans des pratiques qui génèrent un résultat différent du résultat actuel. Ces pratiques ne concernent pas la résolution de problèmes mais plutôt la gestion des paradoxes inhérents à la transition vers l'agroécologie. Par exemple, un paradoxe à équilibrer au cours de la transition est le fait de fournir à court-terme (quotidiennement) une nourriture à sa famille tout en changeant les modes de production de cette nourriture pour adopter des modes de production plus écologiques. Si l'adoption d'un mode de production écologique affecte le besoin de nourriture immédiat d'une famille dans la pauvreté, il est probable que le paysan concerné risque de ne pas s'engager dans la transition vers l'agroécologie. Tout cela suggère que le développement du leadership de système agroécologique nécessite une approche de développement unique.

## Modèle de développement : recommandations

La manière dont les participants ont défini le leadership de système implique une approche de développement centrée sur l'interaction et la collectivité engagée vers la transition agroécologique. Cette approche de développement doit être en temps réel et dans le contexte local. Autrement dit, une approche de développement efficace consisterait à se concentrer sur toutes les parties prenantes qui travaillent ensemble dans leur environnement, en temps réel. C'est lorsque ces personnes travaillent et interagissent que le meilleur apprentissage collectif peut se produire. Une façon de le faire est d'introduire des pratiques de leadership transformatrices (avec leurs outils associés). Nous définissons ces pratiques comme de nouvelles manières de diriger collectivement (façons nouvelles d'interagir, de converser, de cocréer, de co-apprendre, de collaborer, d'être connecté à la nature) qui transforment les mentalités, habitudes, comportements, façons d'opérer individuels et collectifs, ce qui accélère la transition complète vers l'agroécologie.

Cette approche est recommandée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle peut s'imbriquer dans des pratiques de collaboration déjà existantes et les transformer de l'intérieur. Deuxièmement, cette approche est fondée sur des principes clés du *human ecology development* du psychologue Bronfenbrenner dans la mesure où elle est un développement de l'ensemble du réseau des individus, groupes et communautés nécessaire pour la transformation agroécologique et dans leur contexte. Troisièmement, cette approche est également recommandée car elle est plus alignée sur les normes culturelles et agraires de l'Afrique de l'ouest et s'appuie sur cette première initiative où les participants ont développé une compréhension du leadership comme une entreprise collective et sociale. Enfin, cette approche permet la pleine participation et une voix égale des femmes (paysannes, transformatrices, etc.) aux côtés des acteurs masculins.

Ces pratiques transformatrices sont démocratiques et inclusives dans la mesure où tous les acteurs du système peuvent y participer. De plus, différents acteurs peuvent faciliter ces pratiques transformatrices. En d'autres termes, elles ne créent pas de privilèges cachés pour certaines personnes car n'importe qui peut prendre l'initiative de les faciliter. Même les leaders du système qui sont analphabètes peuvent les faciliter. Par exemple, ils pourraient recevoir une boîte à outils audio (fonctionnant à énergie solaire) dans leur propre langue leur expliquant comment faciliter leurs propres pratiques transformatrices. De plus, lors de ces pratiques transformatrices, les individus peuvent également s'influencer positivement et développer de nouvelles compétences, attitudes et comportements. Si certaines personnes ont besoin d'aide supplémentaire, un mentorat en tant que pratique interpersonnelle et

---

transformatrice pourrait être mis en place pour les aider à changer à leur propre rythme. Ainsi, les pratiques transformatrices peuvent permettre à la fois aux individus de travailler pour se transformer eux-mêmes et aux collectifs entiers de développer de nouvelles mentalités, attitudes, comportements et connaissances. Ceci est vital car l'innovation agroécologique et le changement systémique ont besoin d'une masse critique de personnes avec ces différentes dispositions pour influencer positivement et transformer le reste du système. Ces pratiques sont également critiques car c'est dans ces moments que les différentes parties prenantes apprennent à se faire confiance, à se responsabiliser mutuellement et à prendre les plus grands risques interpersonnels pour le bien de tous. Étant donné que la transformation d'un système dépend de la qualité des rapports de confiance, de la sécurité psychologique et de la responsabilité mutuelle, ces pratiques transformatrices peuvent amener à une transformation totale de tout le système agroécologique.

Nous recommandons une approche holistique pour désigner ce type de développement. Par approche holistique, nous entendons le fait de consulter encore les futures parties prenantes à ce développement et cocréer leur parcours de transformation avec eux. Ces participants sont ceux qui vont amener à la transition complète vers l'agroécologie par leurs actions quotidiennes. Ce sont donc eux qui doivent être au centre de toute initiative. Enfin, une approche centrée sur la cocréation répond aussi au principe de ne pas nuire (non-harm). Comme le dit si bien un paysan représentant du CCRP, « tout ce que vous faites pour nous, mais sans nous impliquer pourrait, en fait, être contre nous » (Hausmann et al., 2020: p.30).

---

## Bibliographie

- Ben-Ari, N., 2014. Gendering agriculture. Women spearhead efforts to feed the continent. *Africa Renewal* (Special Edition on Agriculture). <https://www.un.org/africarenewal/magazine/special-edition-agriculture-2014/gendering-agriculture>
- CCRP, 2019a. Vision, mission and principles. <https://www.ccrp.org/about-us/vision-mission-and-principles/>
- CCRP, 2019b. CCRP Pathways to Transformation. <https://www.ccrp.org/wp-content/uploads/2019/05/CCRP-Theory-of-Change-revised.v.pdf>
- CCRP, 2019c. West Africa CoP – Burkina Faso, Mali and Niger. <https://www.ccrp.org/communities-of-practice/west-africa/>
- FAO, 2016. Increasing the resilience of agricultural livelihood. <http://www.fao.org/3/a-i5615e.pdf>
- Gosnell, H., Gill, N., & Voyer, M., 2019. Transformational adaptation on the farm: Processes of change and persistence in transitions to 'climate-smart' regenerative agriculture. *Global Environmental Change*, 59: 101965.
- Grant, A., 2013. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Grobler, V. 2016a. "McKnight onsite report Burkina Faso CCRP Workshop". Brussels: Center for Creative Leadership (Internal-only document).
- Grobler, V. 2016b. "McKnight onsite report NIGER CCRP Workshop". Brussels: Center for Creative Leadership (Internal-only document).
- Grobler, V. 2020. "Leadership Thematic Group Meeting". Brussels: Center for Creative Leadership. (Report of input gathered onsite during meeting)
- Hausmann, B., Somé, B., & Schuch, A., 2020. Advancing together. An overview of the CCRP portfolio in West Africa as of 2020. <https://www.ccrp.org/resources/advancing-together-%C2%B7-overview-of-the-ccrp-portfolio-in-west-africa-as-of-2020/>
- McCauley, C.D., 2014. Making leadership happen. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/making-leadership-happen-center-for-creative-leadership.pdf>
- Moore, M., & Cady, J.M., 2015. Developmental evaluation in the McKnight Foundation's Collaborative Crop Research Program. In Patton, M.Q., McKegg, K., & Wehipeihana, N. (Eds.). *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*. New York: Guilford Press.
- Nelson, J., & Jenkins, B., 2016. *Tackling global challenges: Lessons in System Leadership from the World Economic Forum's New Vision for Agriculture Initiative*. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J., 2015. The Dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*: 25 – 33.
- Seper, F., 2017. An Integral Design Framework —designing a global village. *The Design Journal*, 20:sup1, S1566-S1579, DOI: 10.1080/14606925.2017.1352681
- Sinclair, F., Wezel, A., Mbow, C., Chomba, S., Robiglio, V., & Harrison, R. 2019. *The Contribution of Agroecological Approaches to Realizing Climate- Resilient Agriculture*. Rotterdam and Washington, DC. Available online at [www.gca.org](http://www.gca.org).
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. 2016. Organizations driving positive social change: a review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management*, 42: 1250–1281.
- USAID, 2018. Systems leadership. An Introduction to the concept, case studies, skills and learning journeys that support systems leadership. [http://globalknowledgeinitiative.org/wp-content/uploads/2018/02/18.01.31-GKI-Systems-Leadership-Brief\\_USAID-FINAL.pdf](http://globalknowledgeinitiative.org/wp-content/uploads/2018/02/18.01.31-GKI-Systems-Leadership-Brief_USAID-FINAL.pdf)
- Vandenbroeck, A., & Beachler, M. 2015. "McKnight Foundation Proposal". Brussels: Center for Creative Leadership. (CCL proposal to funding).



# LIVES CHANGED DAILY.



Center for  
Creative Leadership®

[www.leadershipneverstops.org](http://www.leadershipneverstops.org)