



Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations



# Découvrir une action collaborative efficace

## Session SCALA-FACS



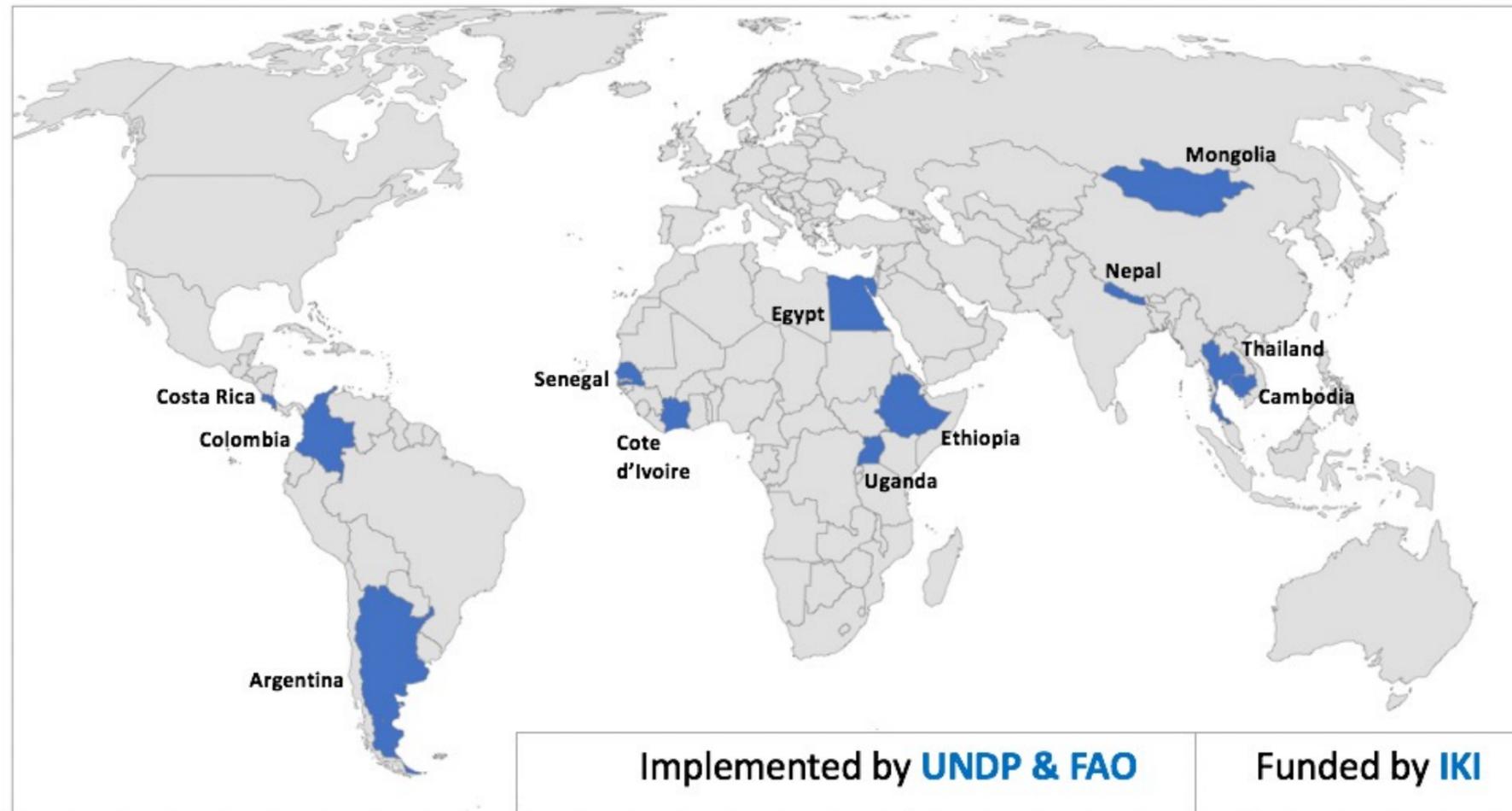
Federal Ministry  
for Economic Affairs  
and Climate Action

Juin 2022

PNUD - programme "Green Commodities"

Programme d'appui à l'intensification de l'ambition climatique pour l'utilisation des terres et l'agriculture à travers les CDN et les PNA

## SCALA PROGRAMME



Implemented by **UNDP & FAO**

Funded by **IKI**

**12** countries

**20** million euros

**2020-2025**

### Objectif

Soutenir une action climatique transformatrice dans les secteurs de l'utilisation des terres et de l'agriculture afin de réduire les émissions de GES et/ou d'améliorer l'absorption, ainsi que de renforcer la résilience et la capacité d'adaptation au changement climatique au sein des pays participants.

# LES OBSTACLES À L'ÉLARGISSEMENT DE L'ACTION CLIMATIQUE



Production et disponibilité limitées d'informations permettant d'identifier les actions de transformation climatiques



Coordination et capacité insuffisantes pour la planification et la mise en œuvre transsectorielles des actions climatiques.



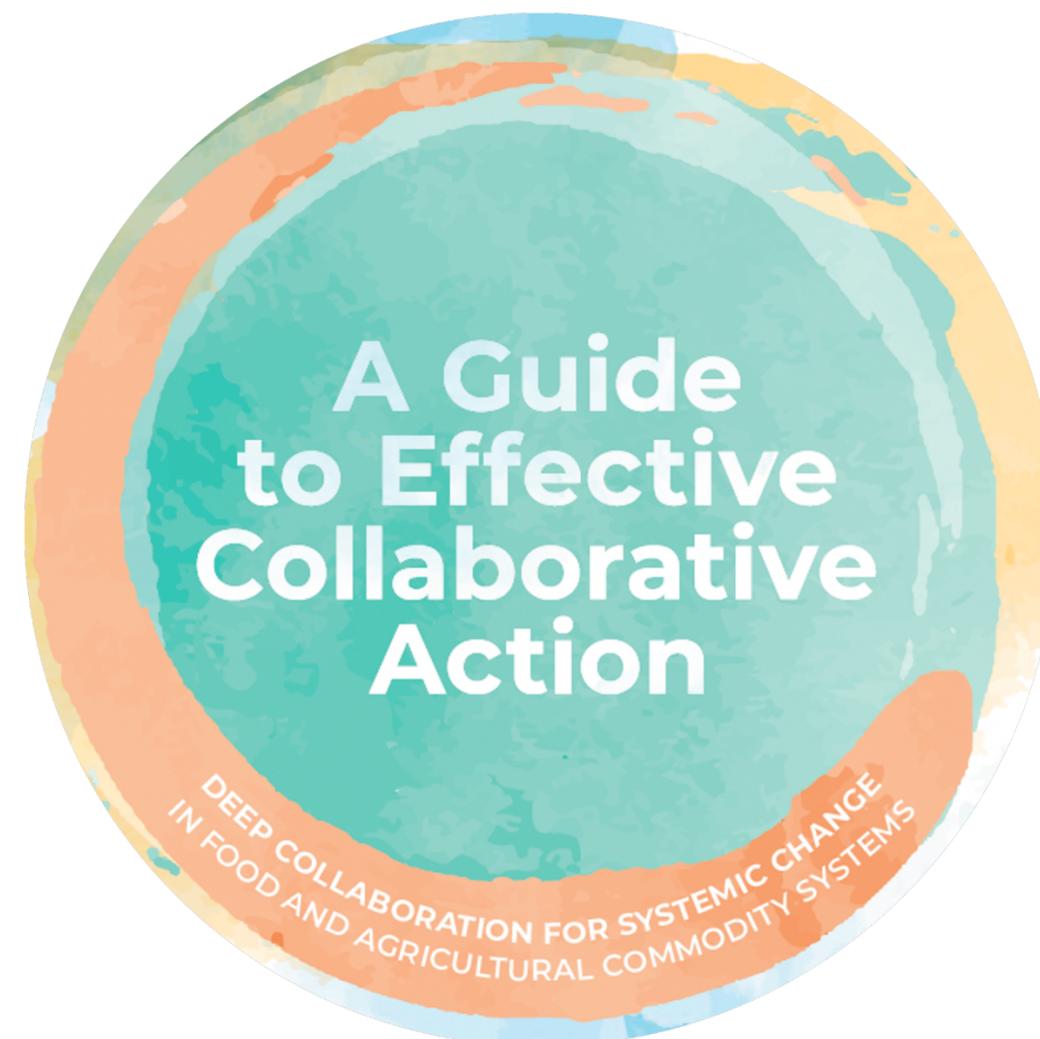
Faible niveau d'intégration des priorités CDN et PNA dans les processus nationaux de planification et de budgétisation.



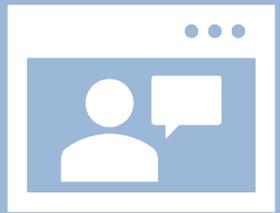
Inégalité de genre et exclusion sociale dans la prise de décision en matière de climat et d'agriculture



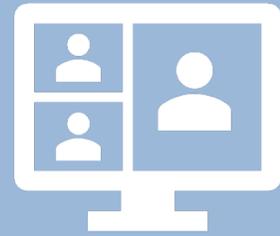
Manque d'identification des investissements au sein des priorités CDN et PNA et insuffisance des financements publics/privés.



Découvrir une action collaborative efficace  
Session SCALA-FACS



VIDÉO!



INTÉRACTIF



PRATIQUE



INITIATION

"Dites-moi et j'oublierai,  
enseignez-moi et je me souviendrai,  
impliquez-moi et j'apprendrai"

- Benjamin Franklin

Bienvenue !



Présentation

Indiquer votre nom, rôle et lieu de travail

Partagez avec nous une chose pour laquelle  
vous êtes vraiment doué !

Utilisez le chat box !

# Pourquoi sommes-nous ici aujourd'hui ?



- La collaboration pour des solutions climatiques exploitables et transformatrices dans les CDN et les PNA : pourquoi est-elle nécessaire ?
- Qu'est-ce qu'une action collaborative efficace ?
- Présentation de la méthodologie : éléments constitutifs et pratiques essentielles
- Passer à la pratique : Comment " réaliser " une action de collaboration efficace ?
- Questions clés pour l'utilisation de la méthodologie
- Identifier le point de départ de la collaboration : Signaux de changement
- Questions et réponses finales

Which image represents better your experience of collaboration?

Image 1



Image 2

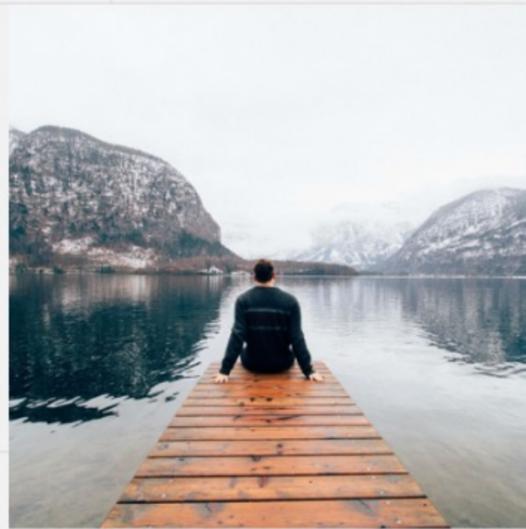


Image 3

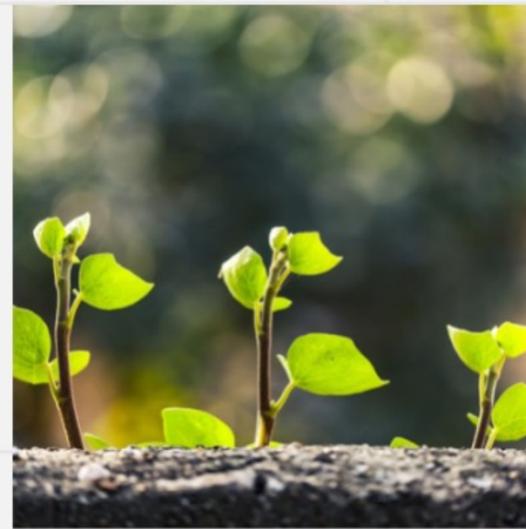


Image 4



Image 5



Image 6

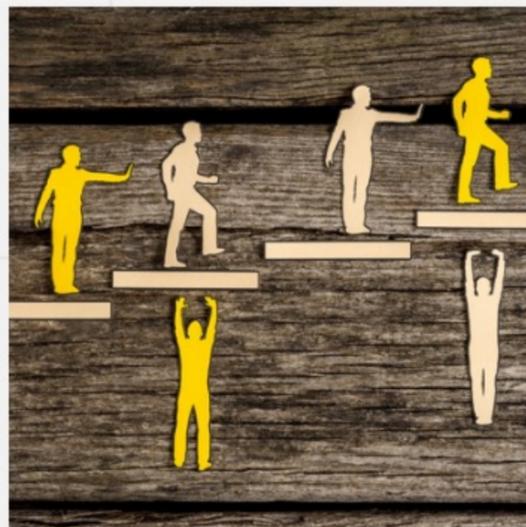


Image 7



Image 8



Image 9

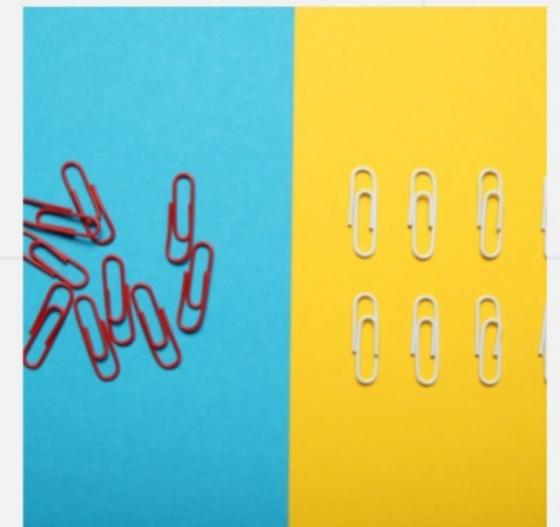
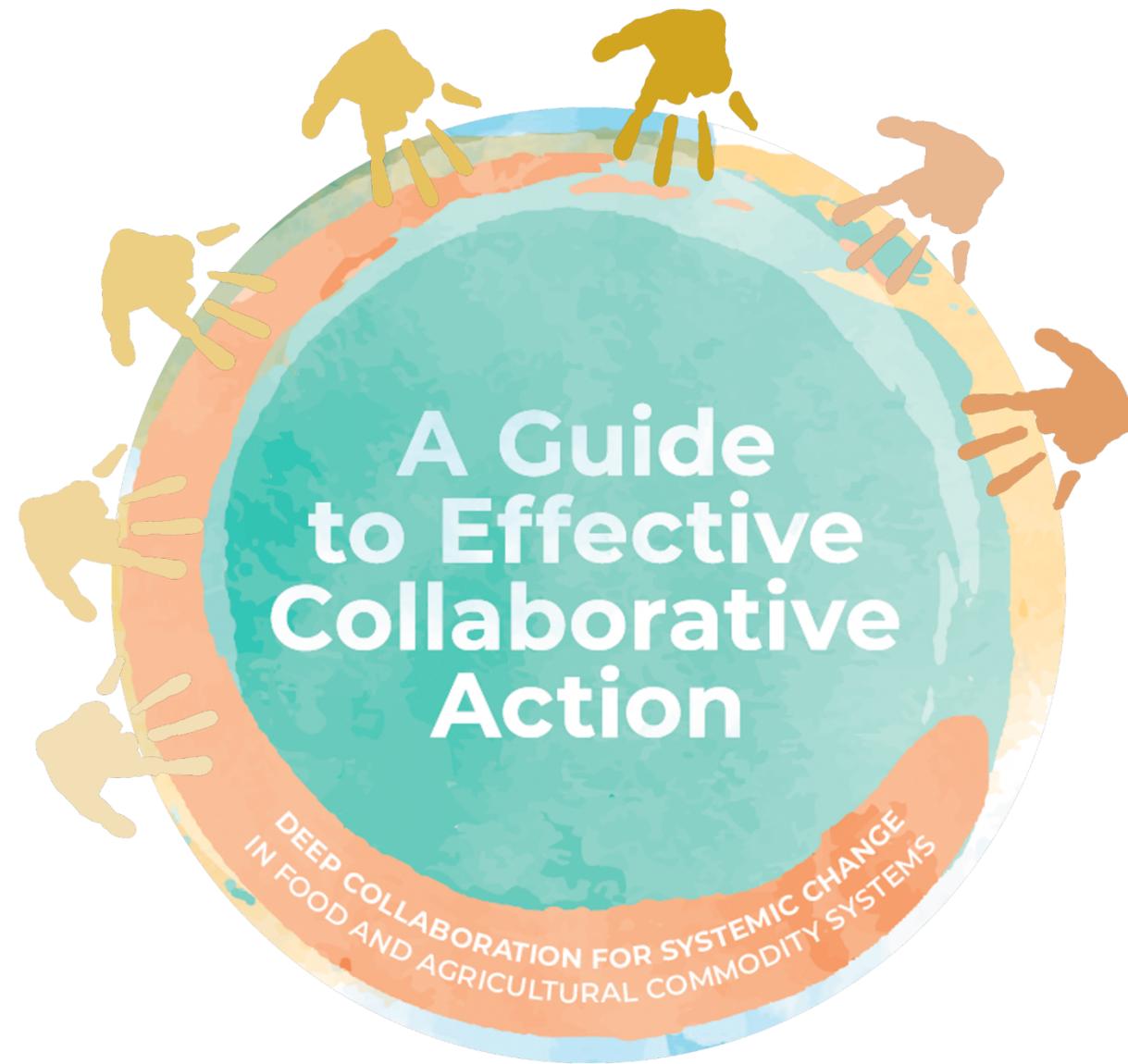
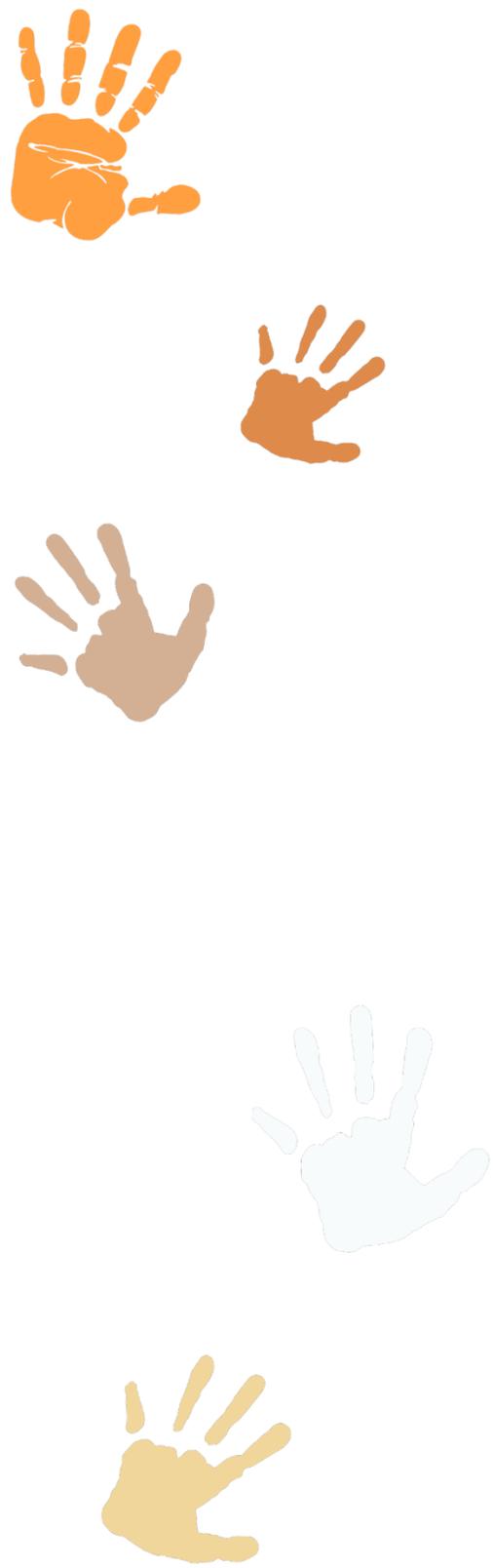


Image 10



Une action  
collaborative  
efficace





# Collaboration pour des solutions climatiques transformatrices dans les CDN et PNA

## Pourquoi EFFICACE ?

Les systèmes alimentaires sont confrontés à une crise multidimensionnelle. Le changement climatique en est une des principales. Les acteurs du secteur savent que l'agriculture et l'utilisation des terres jouent un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience climatique et l'atténuation du changement climatique. Il faut trouver des moyens efficaces de susciter le changement..

## Pourquoi COLLABORATIF ?

Un nouveau paradigme de la production agricole est nécessaire. Le changement climatique exercera une pression de plus en plus importante et aura des effets, bien que différents selon les régions, sur toutes les composantes des systèmes alimentaires, mettant en péril toutes les dimensions de la sécurité alimentaire (GIEC, AR6). De tels défis ne peuvent être résolus par une seule personne ou institution.

## Why ACTION?

Puisque nous continuons à faire face à des problèmes de famine, et afin de minimiser la présence et l'impact de ces phénomènes.

# CONTEXTE



10 ans d'expérience avec les plateformes nationales de produits de base soutenues par GCP au niveau mondial



- 13 pays
- 8 filières
- 16 plateformes nationales pour ces filières
- 15 plateformes infranationales pour ces filières et l'engagement d'un dialogue
- 10 plans d'action nationaux finalisés (4 légalisés)
- 8 plans d'action infranationaux finalisés (1 légalisé)

# Contexte



10 ans d'expérience avec les plateformes nationales de produits de base soutenues par GCP au niveau mondial

**PALM OIL**  
**PINEAPPLES**  
**AND PARTNERSHIPS**

Impact and Lessons from a Decade of Transforming Agricultural Commodities  
Powered by UNDP's Green Commodities Programme

GCP was not the first to try to transform commodity production, but over ten years we have built up a significant track record of experience of what works, and what does not. What does not work from our perspective are top-down approaches, ill-thought-out interventions at limited scale, and siloed initiatives which address only one part of the system.

**Synthesizing and summarizing what we have learned, here are 10 insights on transformation:**

**1**  
**Get all stakeholders in the room and address power dynamics early** using system mapping and other techniques to empower everyone to participate. – be especially careful to involve and support those who have so far been marginalised.

Read more on page [42](#).



**2**  
**A shared sense of purpose** is important to guide the direction of travel but don't sweat about detailed objectives, these can emerge later. Tools such as Targeted Scenario Analysis can build a shared sense of purpose by illuminating positive future scenarios.

Read more on page [84](#).



**3**  
**Patience is essential.** Everyone will move at their own speed and will need the time to adopt principles and practices as "their own". Sustained change needs the right institutional capacity, sufficient financial sustainability and firm political resilience. UNDP's From Commitment to Action initiative (FC2A) examines how these contextual factors influence achievements, and builds roadmaps for more effective implementation.

Read more on page [81](#).



**4**  
**Flexibility in funding.** Systemic change happens in unpredictable and surprising ways that don't fit predetermined outcomes or logframes, and funding must accommodate this.

Read more on page [96](#).



**5**  
**True collaboration is a step up from dialogue,** and includes partners from within the organisation as well as outside. GCP has been supported by the UNDP Nature Climate and Energy cluster, the UNDP private sector hub and networks, the Climate & Forests Programme, the UN-REDD partnership, the UNDP country investment portfolios with GEF and GCF funding, and many others.

Read more on page [45](#).



**6**  
**Systems operate at multiple geographical jurisdictional scales** each of which has its own governance and decision process. These must transform together in synchrony, with each jurisdictional scale having its own process interlinked with the other scales. UNDP's 4-Dimensional Systemic Change research report examines this in detail.

Read more [here](#).



**7**  
**Systems can be approached at three levels.** Global system; Community; and Individual. Appropriate weight must be given to all three and where one has been neglected (e.g. Individual) the approach must be rebalanced. UNDP's article published in the journal "Ag4Dev" gives a deeper insight.

Read more [here](#).



**8**  
**Human nature will rush to the "What" needs to be done but successful change processes focus also on the How and the Who.** Many think they are already collaborating when in fact they are in dialogue, and the need to go deeper into the How and Who has to be uncovered. UNDP's Multi-stakeholder platform methodology clarifies this distinction.

Read more on page [45](#).



**9**  
**Complex challenges cannot be solved through conventional problem solving.** Change happens when you can bring diverse perspectives together from across a sector and create a process that supports on-going collaboration and builds trust to solve problems together. Change moves at the speed of trust – the more participants trust each other, the more successful and sustained the change will be. Identifying the causality of interventions helps to cut through the complexity. UNDP's Causality Assessment for Landscape Interventions (CAI) is designed to do this.

Read more on page [87](#).

**10**  
**"I/we need to change" rather than "they need to change".** The willingness to change ourselves, our organisations: the need to explore more deeply our self, the place from which we operate, checking egos, surfacing assumptions and so on. UNDP's Conscious Food Systems Alliance focuses on these aspects of change.

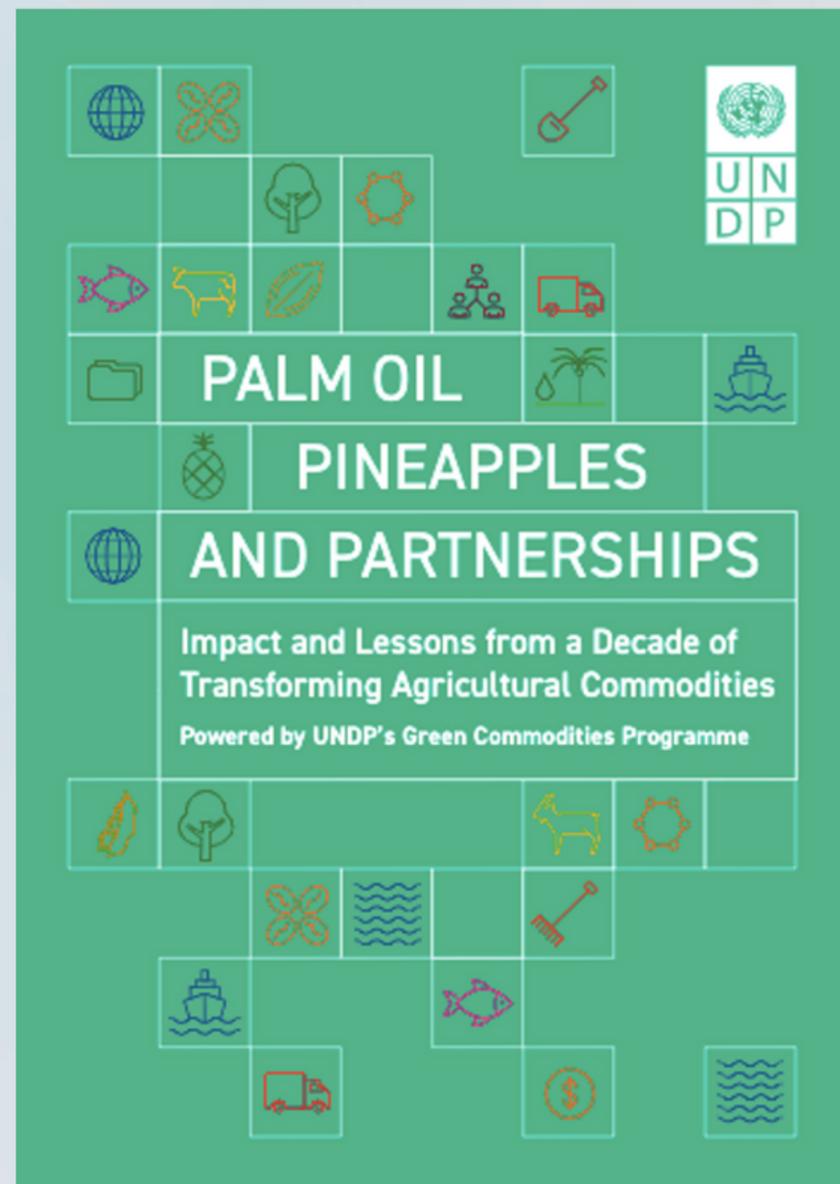
Read more on page [80](#).



UNDP's approach to multi-stakeholder collaboration for systemic change is outlined from page [40](#) of this report. Combining these carefully evolved principles with experienced and sensitive facilitation and guidance for country implementation has been the foundation of our achievements around the globe.

# APPRENTISSAGES CLÉS

10 ans d'expérience avec les plateformes nationales de produits de base soutenues par GCP au niveau mondial



**PALM OIL**

**PINEAPPLES**

**AND PARTNERSHIPS**

Impact and Lessons from a Decade of Transforming Agricultural Commodities  
Powered by UNDP's Green Commodities Programme

**#1 - Les systèmes complexes exigent plus que des solutions techniques**

**#2 - Pour réaliser une transformation profonde, nous devons nous concentrer davantage sur les personnes et les relations (le QUI et le COMMENT).**

**#3 - La transformation profonde de nos systèmes alimentaires exige que nous changions TOUS en permanence.**

# APPRENTISSAGE CLÉS

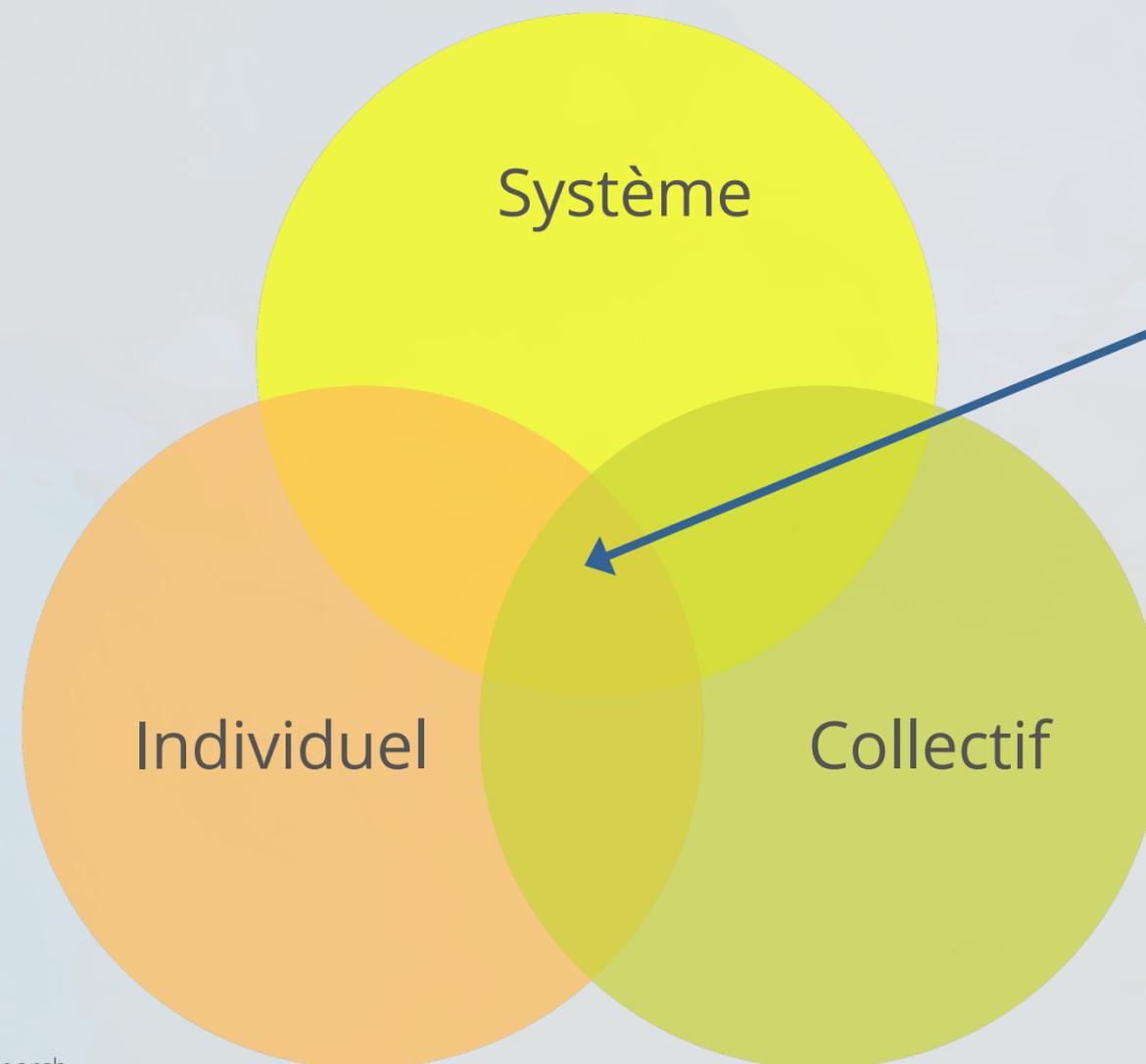
## En résumé

### Quoi

Solutions techniques

### Qui

Dimensions intérieure et  
extérieure  
de soi et des autres



**Point d'entrée  
pour réaliser  
des progrès**

### COMMENT

Participatif, inclusif  
Créer des relations



# Une action collaborative efficace pour des solutions climatiques transformatrices

Comment la collaboration peut-elle nous aider à réaliser un changement transformateur des systèmes vers un avenir plus durable ?

[www.menti.com](https://www.menti.com) code 3337 2174

Une action collaborative efficace pour des solutions climatiques transformatrices

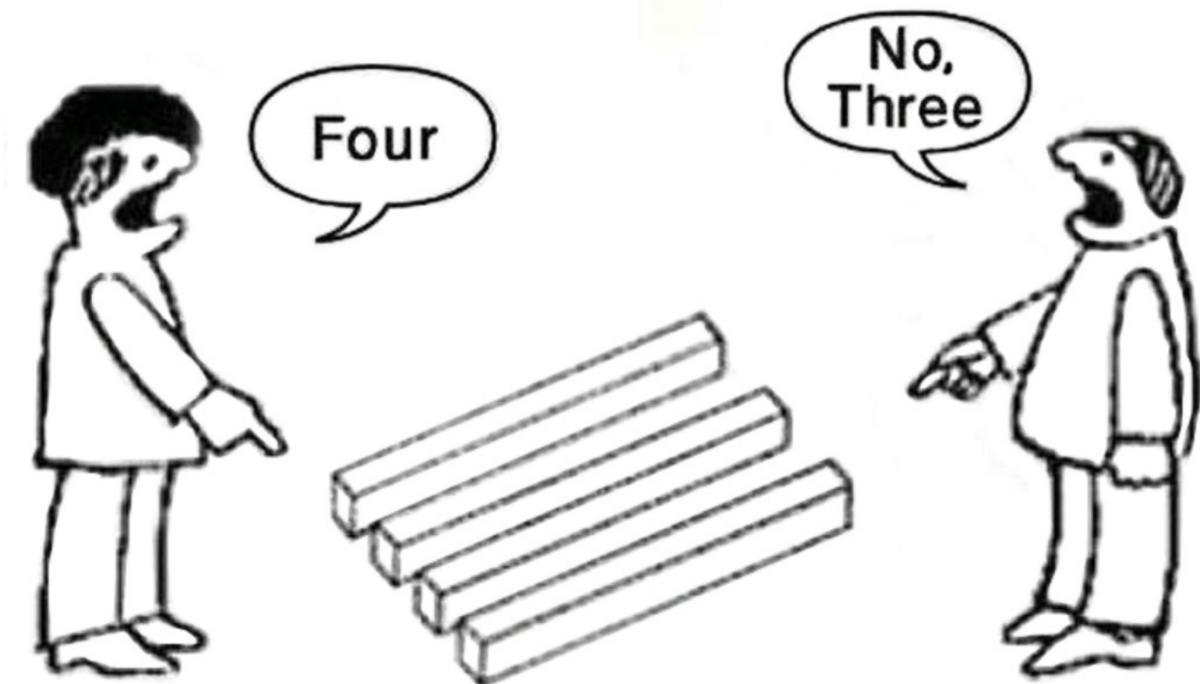


Qu'est-ce qui fait obstacle ?

[www.menti.com](https://www.menti.com) code 3337 2174

# Une action collaborative efficace

Ce n'est pas toujours facile



*Comment créer une vision commune ?*

*Comment travailler ensemble au-delà des différents.*

# Une action collaborative efficace pour des solutions climatiques transformatrices



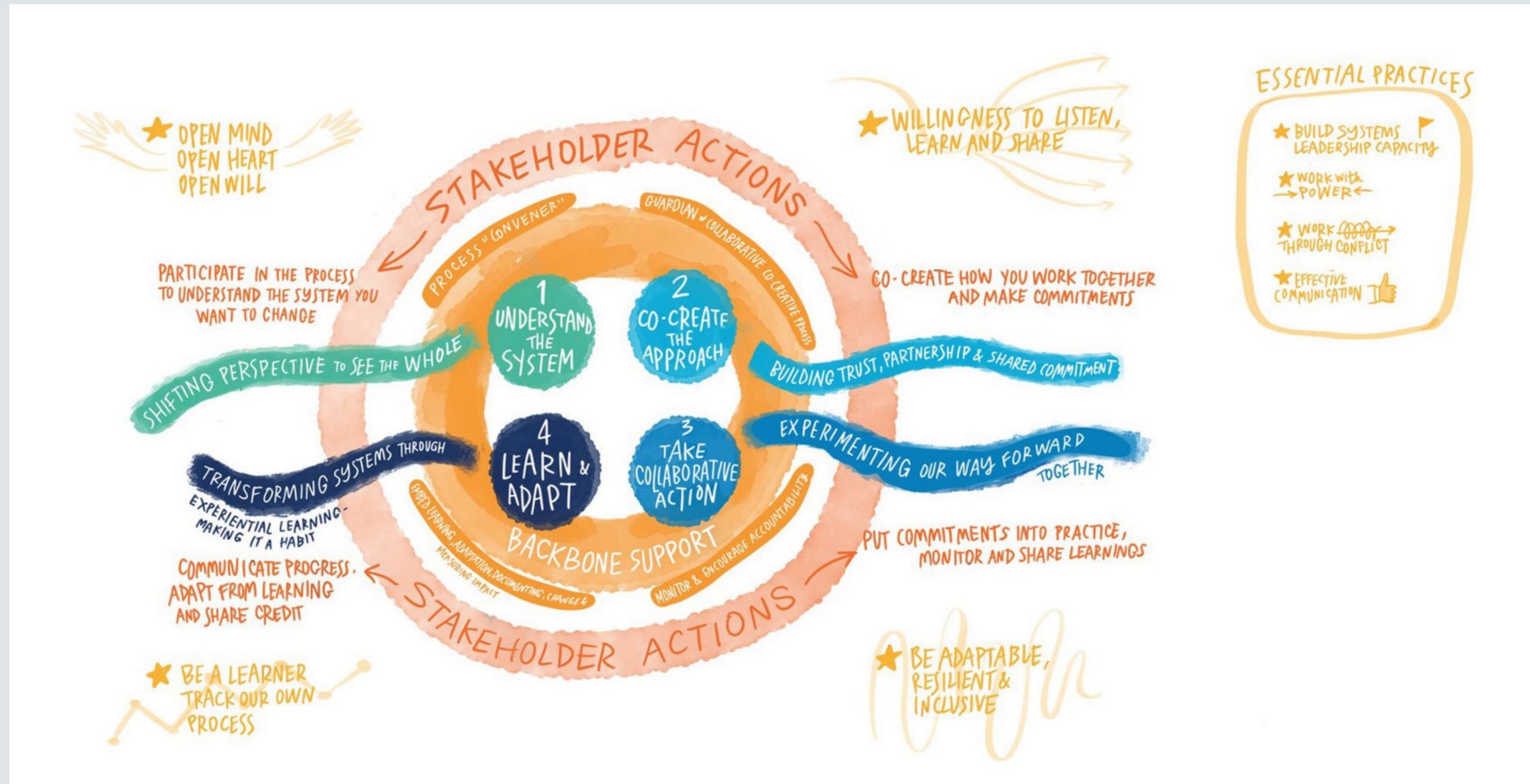
Grâce à une collaboration approfondie, nous pouvons :

- Renforcer l'engagement, la volonté individuelle et collective de mener une action soutenue.
- Réunir toutes les voix pertinentes autour de la table
- Aborder les défis complexes sous différents angles
- Apporter une structure tout en gardant les efforts de collaboration ouverts à l'innovation et à l'adaptation.



# INTÉGRER LE QUOI, LE QUI ET LE COMMENT

Méthodologie d'action collaborative efficace



# INTÉGRER LE QUOI, LE QUI ET LE COMMENT



## Méthodologie d'action collaborative efficace

La prise de conscience des différentes "parties" impliquées dans un dialogue, une plateforme, un événement, une réunion ;

Les connexions et les interactions

La situation actuelle, ce qui doit changer.

Veiller à ce que nous apprenions au fur et à mesure,

Rester flexibles et adapter le plan d'action en fonction du feedback reçu des systèmes et des acteurs concernés.



Concevoir des visions, des plans et des pistes de changement en tenant compte des voix, des points de vue et des besoins des principales parties prenantes.

Comprendre qui doit être impliqué et comment

Souligner l'importance de travailler ensemble e

Prendre des mesures collectives pour apporter des changements dans les systèmes d'agriculture et d'utilisation des terres.

# OU COMMENCER

4 questions pour guider une réflexion sur le processus

Quels sont les systèmes et sous-systèmes concernés ?  
Qu'est-ce qui doit être modifié ?

Comment allons-nous travailler ensemble ?  
Qu'est-ce qui permet ou bloque la participation et l'inclusion de toutes les parties prenantes essentielles ?



Comment recueillir les techniques d'apprentissage de manière continue ?  
Que faut-il changer et adapter par rapport au plan initial ?

Quel plan d'action pour l'avenir ?  
Comment recueillir les commentaires et les réactions des acteurs internes et externes ?

# INTÉGRER LE QUOI, LE QUI ET LE COMMENT



## 4 questions pour guider une réflexion sur le processus

Quels sont les systèmes et sous-systèmes concernés ?  
Quels sont les éléments critiques et les passerelles ?  
Qu'est-ce qui doit changer ?  
A quoi ressemble le succès ?  
Qui sont les parties prenantes (groupes ou individus) ? Quelle est l'implication requise pour chacun d'entre eux ? Quelles sont les relations critiques ?  
Quels sont les "fruits mûrs" du changement et les points de basculement cruciaux ?

Quelle est la vision et le niveau d'alignement des parties prenantes ?  
Comment allons-nous travailler ensemble ? Qui doit participer à la prise de décision ?  
Comment les différentes parties prenantes (individus et groupes) participent-elles à la planification de ce qui doit être fait ?  
Comment sommes-nous à l'écoute les uns des autres ? Qu'est-ce qui favorise ou bloque la participation et l'inclusion de toutes les parties prenantes ?



Comment être responsable tout en restant flexibles pour répondre au QUOI, COMMENT et QUI ?  
Comment recueillir les apprentissages ?  
Comment créer des espaces de réflexion communs sur les progrès de nos efforts collectifs ?  
Qu'est-ce qui doit être modifié et adapté par rapport au plan initial ?

Quel est le plan d'action pour aller de l'avant ? Comment les parties prenantes sont-elles devenues en phase (ou non) et prêtes à agir collectivement et pas seulement individuellement ?  
Comment soutenir la collaboration conjointe ?  
Comment surveiller les progrès et la transparence ?  
Comment tester et élaborer solutions ?  
Comment recueillir des avis et des commentaires des acteurs internes et externes ?

# INTÉGRER LE QUOI, LE QUI ET LE COMMENT



## 4 questions pour guider une réflexion sur le processus

Que savons nous des systèmes concernés ?  
Qu'est-ce qui paraît intéressant ?  
Quelles hypothèses à propos des systèmes concernés ?  
Qu'est-ce que j'aimerais savoir ?  
Qu'est-ce que je devrais savoir selon les autres ?  
Comment est-ce que je deviens plus conscient de la dynamique des systèmes impliqués ?  
Quels biais est-ce que j'apporte à ce projet ?

SHIFTING PERSPECTIVE TO SEE THE WHOLE  
TRANSFORMING SYSTEMS THROUGH EXPERIENTIAL LEARNING - MAKING IT A HABIT

1 UNDERSTAND THE SYSTEM

2 CO-CREATE THE APPROACH

4 LEARN & ADAPT

3 TAKE COLLABORATIVE ACTION

Comment est-ce que j'encourage les parties prenantes à se rassembler autour d'une vision commune ? Quelles sont les parties de moi qui font obstacle ? Qu'est-ce qui m'aide ?  
Comment est-ce que je crée des espaces propices pour que les parties prenantes puissent travailler ensemble ?  
Comment puis-je apporter de la confiance autour de moi ?  
Comment est-ce que j'invite des voix différentes à s'exprimer et à participer ?  
Comment est-ce que je favorise l'inclusion ?  
Comment est-ce que je fais comprendre l'importance de venir et de travailler ensemble ?  
Qu'est-ce que je trouve difficile dans ce processus de co-création ?

Qu'est-ce que j'apprends et comment ? Comment est-ce que je recueille les apprentissages ?  
Dans quelle mesure suis-je attaché aux résultats et au plan ? Ai-je du mal à lâcher prise ? A quoi suis-je attaché ?  
Comment est-ce que je m'adapte ? Où et quand ai-je du mal à m'adapter ? Pourquoi ?  
Quelles sont mes attentes dans ce projet ? Sont-elles réalistes, idéalistes, ou quelque part entre les deux ? Que se passe-t-il si mes attentes ne sont pas satisfaites ?

Quel est mon rôle dans l'action collaborative pour ce projet particulier ? Est-ce clair pour les parties prenantes ?  
Comment puis-je permettre aux parties prenantes de travailler ensemble ?  
Comment puis-je mettre en place un espace de dialogue renforçant les relations et intérêts mutuels ?  
Comment est-ce que je collabore ? Avec qui ? Comment est-ce que je "passe de la parole aux actes" ? Où et comment ai-je du mal à collaborer ? Pourquoi ?  
Comment est-ce que je demande un retour d'information aux parties prenantes ?

# INTÉGRER LE QUOI, LE QUI ET LE COMMENT

4 questions pour guider une réflexion sur le processus

★ BUILD SYSTEMS  
LEADERSHIP CAPACITY 

Focus here is on empowering people to lead transformation at three levels — within themselves, within their institutions and within the system.  
Tools: [System Change Education](#) | [Systems Leadership skill builder](#) | [Learning Journeys](#)

★ WORK WITH  
→ POWER ←

Understand how equity, representation and distribution of resources has played a role in creating the existing power dynamics and how these influence the group's wish to be more inclusive to change the system.  
Tools: [Power Ranking](#) | [Stakeholder Power in Food Systems](#) | [Power & Facilitating Social Change](#)

★ WORK ~~THROUGH~~ →  
THROUGH CONFLICT

Focus here is on increasing the collaborative's capacity to see conflict as something to work with in order to move the collective forward and even connect the group more strongly together.  
Tools: [Multiple Perspectives](#) | [Conflict Styles](#) | [Paired Walk](#)

★ EFFECTIVE  
COMMUNICATION 

Focus here is on ensuring attention is given to continuous communication at personal, collective and system levels.  
Tools: [5 ways systemic change comms strategies differ](#) | [Deep Listening](#)

# INTÉGRER LE QUOI, LE QUI ET LE COMMENT



3 éléments à prendre en compte lors de la mise en œuvre de projets liés aux CDN/PNA (ou d'autres projets) : actions des parties prenantes, soutien de la structure et pratiques de mise en œuvre.

Qui sont toutes les parties prenantes concernées par ce projet ?  
Lesquelles sont les plus importantes ? Comment doivent-elles être impliquées ?  
De quoi le projet a-t-il besoin de la part de chaque partie prenante et vice versa ?  
Quels sont les différents moyens d'impliquer et d'inclure les différentes parties prenantes ? Quel est mon plan pour y parvenir ?  
Comment les parties prenantes sont-elles reliées (ou non) les unes aux autres ?

Outils clés :  
Guide de l'engagement des parties prenantes  
Guide de l'engagement du secteur privé  
Modèle de cartographie des parties prenantes  
Guide d'entretien avec les parties prenantes

## STAKEHOLDER ACTIONS

## BACKBONE SUPPORT

Ai-je les bonnes personnes et le financement adéquat pour le projet ?  
Ai-je accès aux outils et aux ressources nécessaires ?  
Quelles sont les conditions nécessaires pour créer un espace propice à la collaboration (ouverture d'esprit et engagement) ? Comment puis-je les organiser ou les faciliter ?  
Comment mesurons-nous le succès ?  
Comment gérons-nous le contenu et les connaissances ?

Outils clés :  
La boîte à outils d'aide à la décision pour les systèmes alimentaires  
Le manuel de terrain du leader du système  
Exemple d'ordre du jour pour une réunion multi-acteurs  
Kit d'outils du PNUD pour les systèmes d'appui aux agriculteurs

# INTÉGRER LE QUOI, LE QUI ET LE COMMENT



## 4 questions pour guider une réflexion sur le processus

Dans quelle mesure les parties prenantes font-elles preuve de compétences en matière de leadership des systèmes ? Où sont les lacunes ?  
Comment travaillons-nous au changement individuel, au sein de nos institutions respectives, au niveau du système ?  
Comment restons-nous unis en tant que groupe à mesure que nous progressons dans ce projet ?  
Comment changeons-nous et adaptons-nous nos actions, nos mentalités et nos méthodes de travail pour répondre aux changements émergents au fur et à mesure ?

Dans quelle mesure les parties prenantes sont-elles conscientes des dynamiques de pouvoir sous-jacentes qui se manifestent dans le processus ?  
Où sont présents les déséquilibres de pouvoir ? Comment se manifestent-ils ?  
Comment puis-je établir une dynamique de "pouvoir avec" plutôt que de "pouvoir sur" ?  
Quels attributs (hiérarchie, sexe, âge) sont les principaux déclencheurs de déséquilibre de pouvoir ?  
Dans quelle mesure les différentes parties prenantes s'efforcent-elles de réduire intentionnellement la dynamique du "pouvoir sur" lors des réunions, des dialogues, etc.

★ BUILD SYSTEMS  
LEADERSHIP CAPACITY

★ WORK THROUGH  
CONFLICT

★ WORK WITH  
POWER

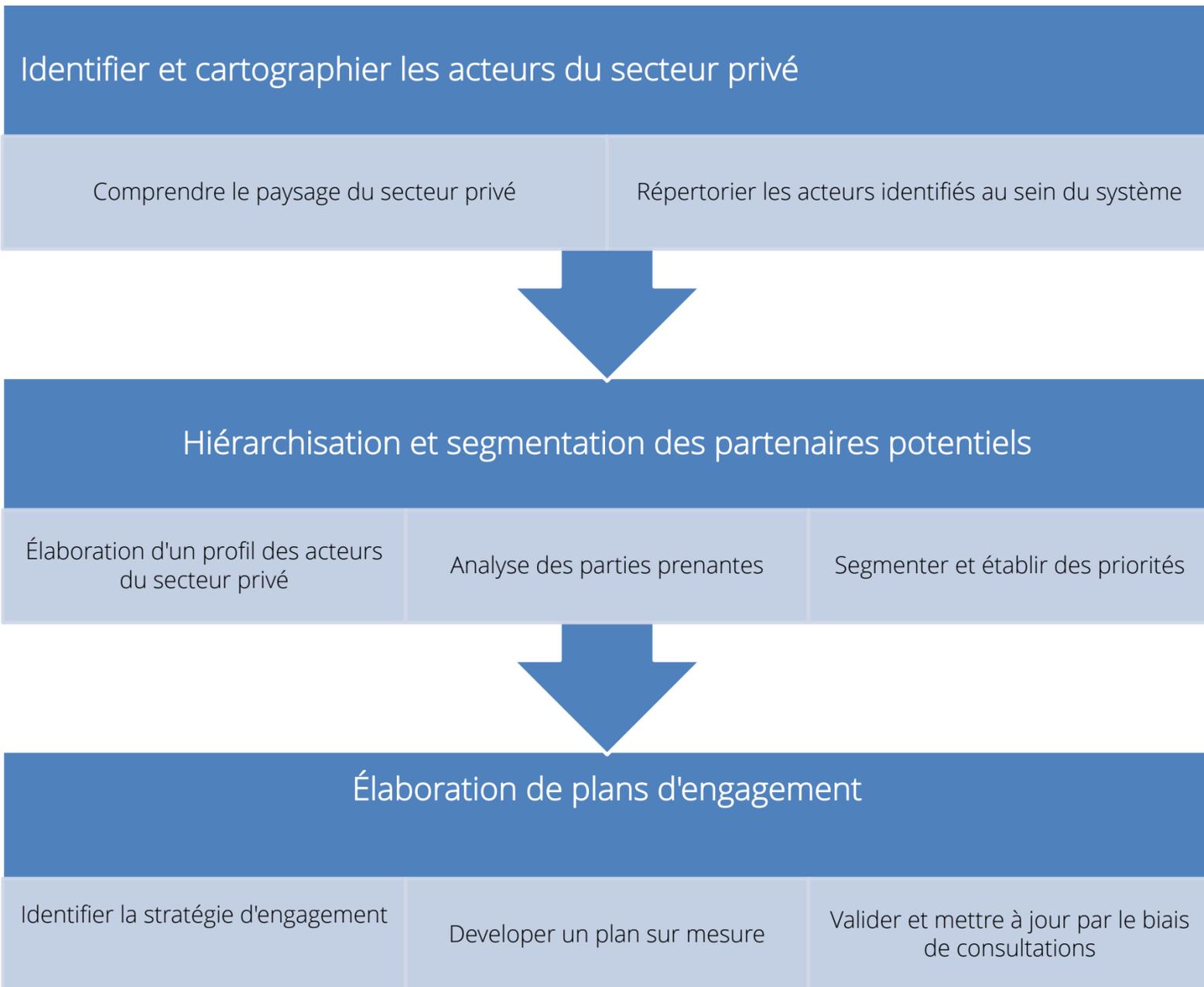
★ EFFECTIVE  
COMMUNICATION

Quels sont les obstacles évidents à ce projet ? Les parties prenantes en sont-elles conscientes ?  
Comment les conflits sont-ils traités ?  
Quelles sont les manières/styles avec lesquels les différentes parties prenantes gèrent les conflits ? Existe-t-il un modèle culturel dont je dois être conscient ?  
Les parties prenantes impliquées dans ce projet sont-elles variées ?  
Comment puis-je laisser s'exprimer le conflit, le laisser émerger ?

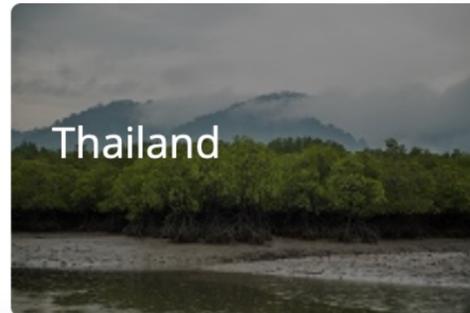
Comment la communication est-elle gérée dans ce projet ?  
Quels sont les canaux, les moyens et les méthodes ?  
Quels sont les non-dits ? Qui est entendu et qui ne l'est pas ?  
Quelle est la qualité de l'écoute au sein du groupe ?  
Les messages clés sont-ils clairs et cohérents ?  
Comment tirons-nous parti des modes de communication alternatifs qui font appel à différents publics et à différentes dimensions personnelles (iceberg de Satir) ?

# Une action collaborative efficace appliquée dans la pratique

Guide d'engagement du secteur privé de SCALA et de la ECA



# Action collaborative efficace et SCALA



Partagez votre  
expérience

# CONCLUSION...

QUESTIONS? REFLECTIONS? POINTS DE VUES?



# Où commencer ?

Commencez n'importe où

Commencez petit

Concentrez-vous sur le Qui et le Comment (personnes et relations)

Trouvez des victoires rapides

Posez-vous des questions

Gardez du temps pour réfléchir et noter

Documentez

Pratiquez, pratiquez, pratiquez !



Demandez de l'aide ! Nous sommes là pour vous soutenir !

# Comment puis-je savoir si je suis sur la bonne voie ?



Soyez attentifs aux signaux de changement

KEY PRINCIPLES FOR EFFECTIVE COLLABORATIVE ACTION	LIMITING CONDITIONS <i>What gets in the way of effective collaboration</i>	EARLY SIGNALS OF CHANGE					YOUR EMERGING SIGNALS OF CHANGE
<b>1. BUILDING A SAFE COLLECTIVE SPACE</b>  <i>Building trusted relationships</i>	<input type="checkbox"/> Conversations between stakeholders are mostly focused on technical content. Building trust and relationship are neglected resulting in limited personal connections among stakeholders.	<input type="checkbox"/> Effective tools such as <i>check-in; storytelling, mindfulness; generative listening and conversation practices</i> are being used to better connect stakeholders within themselves and to each other.	<input type="checkbox"/> Backbone support team designs and facilitates interventions in ways that encourage stakeholders to learn and practice systems thinking, collaboration and trust.	<input type="checkbox"/> Stakeholders feel in a safe space that cultivates trust and relationships and have personal connections to one another. They can say what they really think and voice significant concerns.	<input type="checkbox"/> Stakeholders directly and explicitly welcome and encourage different voices, <u>opinions</u> and perspectives to the table; show a sustained capacity to listen, reflect and take in perspectives different than their own, to the extent of even being able to change their own views and opinions.	<input type="checkbox"/> Stakeholders support each other outside of formal dialogue events, including through establishing new collaborations and/or partnerships.	





"Les grands changements commencent par des petites conversations avec des personnes qui se sentent concernées".

- Margaret Wheatley