

# Intégration Recherche-Formation- Développement : La stratégie de l'ICRA

**Jon DAANE, directeur de l'ICRA<sup>1</sup>**

## Nouveaux défis et arrangements institutionnels.

Les acteurs de l'économie rurale se trouvent confrontés à des changements d'une rapidité et d'une complexité sans précédent dans leur environnement économique, politique, social, démographique et physique. De plus, leurs chances d'améliorer leurs conditions de vie de façon durable dépendent de plus en plus de cet environnement changeant qui influence fortement leur compétitivité sur le plan national et mondial. Dans ce contexte, la capacité d'anticipation et d'adaptation rapide et efficace à de nouvelles situations et défis complexes est devenue un facteur crucial dans le développement économique et social. Cette capacité d'anticipation et d'adaptation dépend de plus en plus de la capacité de produire vite, d'accéder et d'utiliser de nouvelles connaissances nécessaires pour réaliser des innovations techniques et institutionnelles complexes.

Pour répondre à cette nouvelle donnée, les arrangements institutionnels pour produire et accéder à de nouvelles connaissances qui répondent aux besoins des innovateurs, changent. Ce changement institutionnel, à vitesse et intensité variable selon les pays, est souvent imposé par la politique nationale et encouragé par les donateurs internationaux. Dans ce cadre, les mandats des institutions publiques de recherche et de recherche-développement (R-D) changent aussi et deviennent plus larges. Ces institutions sont actuellement appelées à contribuer directement à relever des défis complexes tels que la promotion de la compétitivité, de l'amélioration des conditions de vie et du développement durable.

Ce changement institutionnel s'inspire d'une nouvelle perception de l'innovation. Dans le monde de la recherche et de la R-D, on parle habituellement d'« innovation » comme identique à « technologie » (p.ex. une nouvelle variété ou un itinéraire technique). Technologie ou innovation sont vues comme produits d'une activité de recherche. La nouvelle perception identifie innovation plutôt à la valorisation sur le plan économique et social de nouveaux produits, processus et formes d'organisation. Cette nouvelle perception d'innovation-valorisation a plusieurs implications importantes :

- l'innovation est vue comme un processus créatif plutôt qu'un produit final
- ce processus doit engager l'action collective de différents acteurs<sup>2</sup> dont les rôles complémentaires sont indispensables pour réaliser la valorisation
- selon leur rôle dans le processus de valorisation, ces différents acteurs produisent, utilisent et ont besoin de connaissances différentes qu'ils obtiennent d'une variété de sources formelles et non formelles
- en fonction des besoins, les connaissances recherchées et produites évoluent de façon itérative au cours du processus d'innovation.

Dans cette nouvelle perception, l'innovation-valorisation résulte donc d'une action collective *d'intégration* évolutive de différentes connaissances que différents acteurs produisent ou obtiennent de différentes sources à des moments différents. On est loin de la simple perception linéaire du

---

<sup>1</sup> Directeur du Centre International pour la Recherche Agricole orientée vers le développement (ICRA); BP 88, 6700 AB Wageningen, Pays-Bas; [jon.daane@wur.nl](mailto:jon.daane@wur.nl); [www.icra-edu.org](http://www.icra-edu.org).

<sup>2</sup> Selon l'enjeu de valorisation, on peut citer comme acteurs des décideurs politiques, banques, entreprises privées (approvisionnement, production, transformation, transport, commerce de gros et détail), organisations professionnelles, institutions de recherche, vulgarisation et enseignement/formation, et groupes d'intérêts sociaux (consommateurs, environnementalistes. etc.).

modèle transfert de technologie. Dans la nouvelle optique, la place et le rôle de la recherche dans le processus d'innovation change. Cette place et ce rôle ne sont plus ceux du seul fournisseur et source de connaissances et technologies vues comme « inputs » dans un processus de vulgarisation et adoption dans lequel la recherche ou la R-D n'a plus de rôle. Le point de départ de l'innovation-valorisation n'est plus la connaissance ou la technologie produite, mais plutôt l'opportunité vue par des entrepreneurs économiques, politiques et sociaux qui, eux, ont besoin et cherchent des solutions (connaissances, technologies, processus, formes d'organisation, mais aussi : changements institutionnels et politiques pour créer un « enabling environment ») pour mieux valoriser cette opportunité.

Le rôle de la recherche dans ce processus est de *contribuer* de façon efficace et efficiente à la production et diffusion de ces solutions. Cette contribution doit s'intégrer à celles d'autres sources et répondre et s'adapter aux besoins évolutifs des acteurs engagés dans le processus innovation-valorisation. La recherche ou R-D devient alors un partenaire dans une activité de recherche-action itérative dans lequel le savoir et savoir-faire développés par les différents acteurs est le résultat de l'interaction entre ces acteurs en vue de réalisation de solutions (« interactive learning » ou apprentissage interactif et « learning by doing » ou apprentissage par l'action).

En partie pour stimuler et accentuer ce nouveau rôle, bon nombre de pays ont partiellement privatisé la recherche publique et/ou introduit de nouveaux mécanismes de financement tels que les fonds compétitifs. Cela est d'autant plus important que la mondialisation et l'évolution de la technologie de communication et d'information facilitent l'accès des différents acteurs à d'autres sources de connaissances et prestataires de service de recherche-action que les organismes traditionnels de recherche publique. Pour survivre institutionnellement, ceux-ci doivent donc augmenter leur utilité pour les acteurs de l'économie rurale, décideurs politiques et donateurs, et être capable de « vendre » leurs services et stimuler la demande.

## **Nouvelles approches nécessaires.**

L'ensemble de ces changements demande de nouvelles approches et compétences de tous les acteurs impliqués dans un « système d'innovation ». L'ICRA ne croit pas à une approche passe-partout. Chaque situation demande une approche spécifique selon la complexité du défi à relever, les acteurs à impliquer aux différents niveaux, leur diversité d'intérêts etc. Cependant, sans contester l'utilité d'une approche réductionniste et linéaire pour la résolution de questions simples, l'ICRA croit que la plupart des situations demandent des approches de recherche participative. Celles-ci doivent néanmoins aller au-delà de la recherche-développement, « farmer participatory research », « participatory learning and action » et les Méthodes Accélérées de Recherche Participative (MARP) telles qu'appliquées jusqu'ici. Bien que ces approches aient aidé à remplacer les technologies par les hommes au centre de la recherche pour le développement, elles n'engagent la plupart du temps que trois groupes d'acteurs (chercheurs, développeurs et producteurs) au niveau local et n'aident pas à impliquer une plus grande gamme d'acteurs à des niveaux et échelles différents ou à adresser des questions institutionnelles. C'est-à-dire que le cadre reste souvent trop restreint et ne s'ouvre pas assez largement pour permettre l'intégration d'autres expériences et connaissances dans la mise au point et la mise en œuvre de solutions. La note de la page 1 et le cadre texte en page 3 donnent des exemples de la diversité des acteurs à impliquer selon le cas.

Récemment, plusieurs groupes ont tenté de développer des approches qui permettent de surmonter les défaillances des approches de R-D, MARP etc. trop restreintes. Parmi ces groupes, nous pouvons mentionner ceux qui se concentrent sur les systèmes d'innovation, le groupe au sein du GCRAI qui travaille sur l'approche de gestion intégrée des ressources naturelles (« integrated natural resource management », INRM), les divers acteurs impliqués dans le « Challenge Programme » pour l'Afrique sub-saharienne qui ont adopté le paradigme de Recherche Agricole Intégrée pour le Développement (« Integrated Agricultural Research for Development », IAR4D) et l'ICRA qui a développé une approche de Recherche Agricole pour le Développement (RAD). L'ICRA croit que les différences entre ces approches ouvertes peuvent être exploitées en essayant de lier différentes approches à des situations et degrés de complexité différents pour ainsi offrir une gamme de choix de paradigmes alternatifs aux acteurs impliqués dans un processus d'innovation donné. Dans ce document nous référons à l'ensemble de ces approches comme approches *RAD (Recherche-Action pour le Développement)*. Le dénominateur commun en est qu'elles englobent tous les acteurs, secteurs, niveaux, échelles et disciplines dont l'action collective est indispensable pour faire face aux défis complexes liés à une innovation donnée et pour la mener au bout afin de ressortir un impact.

## Nouvelles compétences requises.

Ces nouvelles approches font appel à de nouvelles compétences qui concernent tout d'abord les compétences à travailler ensemble en partenariat ou plate-forme d'innovation. Il faudra que les initiateurs d'un processus d'innovation convainquent tous les acteurs (organisations, groupes et individus) dont la coopération est indispensable à participer (cf. cadre texte). Comme ces acteurs ont des intérêts différents par rapport à l'innovation, cette participation doit être négociée et souvent renégociée plusieurs fois lors du processus. Ceci est d'autant plus complexe qu'il s'agit la plupart du temps d'acteurs opérants à des niveaux et échelles différents (local, national et international). Il faudra également développer la compétence de faciliter de tels processus complexes impliquant autant de différents acteurs et de gérer des

conflits. Comme il s'agit souvent d'une coopération entre acteurs de cultures et disciplines différentes (p.ex. secteur privé formel et informel, secteur public, décideurs politiques, producteurs commerciaux et exploitations familiales), ces acteurs doivent pouvoir comprendre leurs différentes cultures institutionnelles et professionnelles pour assurer une communication et coopération efficaces et réduire les chances de conflit. En outre, il faudra que l'ensemble de ces acteurs planifie, exécute et coordonne ses activités de façon efficiente et qu'ils mettent en œuvre un système efficace de suivi-évaluation. Finalement, il faudra la compétence de développer une culture commune d'information et de communication ouverte au niveau de l'ensemble des acteurs qui se caractérise par la transparence, confiance et la volonté d'admettre et d'analyser ses erreurs et d'en tirer des leçons.

### Exemple d'acteurs impliqués

Supposons qu'un groupe de commerçants de mangues veuille exploiter une opportunité d'accéder à un marché d'exportation en obtenant un fruit qui répond mieux aux exigences phytosanitaires, de santé publique, de forme, poids, taille, couleur, état de mûrissement, présentation etc. Cela demandera un effort concerté des commerçants, de la douane, des transporteurs, producteurs, fournisseurs de matériel d'emballage et d'intrants, banques (crédit), organismes de recherche, police, politique nationale, administration locale, etc.

Tout cela concerne des compétences qu'on peut qualifier comme « non disciplinaires ». Il s'agit de compétences de mobilisation, organisation, management, planification, communication etc. et surtout des mentalités et du savoir-être (« mindsets », « outlooks »). Il s'agit également de compétences dont les spécialistes doivent disposer pour travailler ensembles dans des équipes interdisciplinaires et interinstitutionnelles afin de résoudre des questions complexes répondant aux besoins des autres acteurs. Ces différentes compétences « non disciplinaires » ne sont souvent pas visées par l'enseignement formel et ne sont donc pas suffisamment développées ni au niveau de l'ensemble des acteurs impliqués, ni au niveau de chaque catégorie individuelle d'acteur. Cela fait qu'il y a une demande croissante pour renforcer ces compétences – dont bon nombre ont fait l'objet des formations dispensées par l'ICRA depuis longtemps – sans qu'il y ait une augmentation parallèle de prestataires de service pouvant répondre à cette demande.

## Nouveaux besoins de renforcement de compétences.

A court et moyen terme, cette demande fait appel à des services de formation professionnelle d'équipes et de groupes d'acteurs existants ou en train de se constituer. On demande souvent des services flexibles, qui ne perturbent pas la continuité du travail des acteurs (nécessitant peu de déplacements et de temps d'absence), qui tiennent compte des différences des besoins entre acteurs, et qui se greffent directement sur les activités professionnelles des formées pour en améliorer l'efficacité. Ces services doivent également suivre (« monitoring », « coaching ») ces équipes et groupes d'acteurs lors de l'application de ce qu'ils ont appris dans leur contexte de travail et appuyer des changements institutionnels qui créent un cadre propice à l'innovation.

A moyen et long terme, il est important d'intégrer ces compétences « non disciplinaires » dans les cursus initiaux pour assurer que les futurs étudiants sortant des écoles et universités soient mieux équipés pour leur rôle dans l'innovation en milieu rural. L'ICRA pense que cette innovation demande des professionnels de plus en plus spécialisés dans leurs disciplines, mais que plus ils sont spécialisés, plus ils ont besoin des compétences « non disciplinaires » citées ci-dessus pour être efficaces. Une telle intégration de ces compétences aux cursus de plus en plus spécialisés diminuera le besoin de rééquiper continuellement les professionnels en cours d'emploi.

Comme ces compétences ne peuvent être acquises que par un « apprentissage par l'action » qui demande une participation réelle dans un processus d'innovation en milieu rural, leur renforcement au niveau des professionnels en cours d'emploi aussi bien que leur intégration aux cursus scolaires et universitaires demandent un engagement des universités et écoles dans ces processus d'innovation et donc des partenariats renforcés entre les organismes de formation et les autres acteurs impliqués dans l'innovation rurale. En outre, cet apprentissage demande que ces autres acteurs créent un cadre institutionnel propice à l'application de ces compétences pour une innovation plus performante. Le renforcement du rôle des institutions d'enseignement dans ces partenariats est d'autant plus important que, notamment en Afrique, ces institutions, affaiblies par les politiques d'ajustement structurel, sont souvent isolées dans leur tradition académique et répondent mal aux enjeux nouveaux de l'innovation.

## **La stratégie de l'ICRA pour mieux répondre aux besoins.**

La stratégie de l'ICRA vise à répondre à ces nouveaux besoins croissants en renforçant à la fois les capacités institutionnelles nationales de *renforcer* les compétences « non disciplinaires » et les capacités institutionnelles *d'appliquer* ces compétences et d'y créer un cadre propice en réalisant les changements institutionnels nécessaires. Par ce biais, l'ICRA vise à contribuer à des innovations qui améliorent les conditions de vie en milieu rural et contribuent à une utilisation durable des ressources naturelles, deux objectifs importants retenus dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies.

Cette stratégie de l'ICRA vise des objectifs institutionnels à long terme qui vont souvent au-delà des demandes immédiates pour l'intervention de l'ICRA. La plupart du temps celles-ci concernent le rééquipement rapide du personnel d'un organisme de recherche ou la mise au point d'un nouveau cursus universitaire. Ce sont des interventions à court terme avec un objectif relativement restreint où l'ICRA n'interviendrait que comme prestataire de service. Si l'on se limitait à de telles interventions ponctuelles cela donnerait peu d'opportunités pour un renforcement et institutionnalisation des capacités nationales à renforcer et utiliser les compétences « non disciplinaires » telle qu'envisagée par la stratégie. Pour faire face à cela la réponse de l'ICRA est pragmatique en essayant de marier la satisfaction des besoins immédiats d'un acteur individuel (demandeur de prestations de service) aux intérêts communs à long terme de l'ensemble des acteurs principaux du système d'innovation national. L'ICRA se rend compte que la mobilisation des différents acteurs pour des partenariats nationaux et changements institutionnels à moyen et long terme tel qu'envisagé par la stratégie n'est pas possible sans que cela ne réponde aussi aux besoins immédiats les plus pressants de ces acteurs.

L'ICRA essaye alors d'associer à ces demandes d'intervention des institutions nationales d'enseignement intéressées à renforcer leurs propres compétences à servir ce marché potentiel de rééquipement de professionnels en cours d'emploi. En outre, quand la demande vient d'une université pour développer un nouveau cursus, l'ICRA stimule l'engagement de l'université avec d'autres partenaires du système d'innovation pour créer un cadre institutionnel propice à l'apprentissage des compétences « non disciplinaires » nécessaires. C'est ainsi que l'ICRA essaye de servir de catalyseur pour des partenariats nationaux et de facilitateur externe qui assure que les partenaires ne perdent pas de vue les objectifs à long terme.

A ces partenariats, l'ICRA offre des programmes à la carte de formation de formateurs et d'agents de changement (« change agents ») et des services de suivi (« coaching, mentoring ») pour appuyer les partenaires lors de la conception et exécution de programmes locaux de capacitation et cursus universitaires (cf. cadre texte). Il offre aussi des services d'appui-accompagnement à la mise en application des compétences acquises dans le contexte de travail des formées et à la conception et réalisation des changements institutionnels nécessaires. Tous ces services fournis en partenariat et le rôle de facilitateur et « gardien » des intérêts communs à long terme demandent une certaine permanence de personnel de l'ICRA au niveau national.

Ces programmes et cursus locaux se concentrent par exemple sur le développement de compétences et des mentalités requises pour le travail en équipe interdisciplinaire et interinstitutionnelle, la négociation de la participation de tous les acteurs qui doivent jouer un rôle dans un processus d'innovation spécifique, la facilitation de processus pluri acteurs (« multi-stakeholder processes »), la planification et la mise en œuvre d'actions collectives et de changements institutionnels, l'intégration du savoir informel et formel, et l'application d'une approche systémique à l'innovation.

Là où il y a des possibilités de complémentarité et synergie avec des initiatives menées par d'autres organismes internationaux ou bilatéraux basés dans les pays du Nord, l'ICRA cherche à établir des partenariats et alliances stratégiques. C'est le cas pour ne citer que quelques exemples de la coopération de l'ICRA avec NATURA, le réseaux des universités européennes avec une certaine spécialisation dans l'agriculture des pays en développement, qui pourrait se concrétiser à travers de programmes européens tels que *Erasmus Mundus*, avec l'IPGRI (« International Plant Genetic Resources Institute ») du GCRAI dans le domaine de la conservation *in-situ* de la biodiversité et avec la FAO dans le domaine de la gestion durable des ressources forestières. Plus spécifiquement dans le cas des pays francophones, on peut envisager des partenariats impliquant des compétences complémentaires trouvées au niveau d'institutions françaises telles que le CNEARC, l'IRD, le CIRAD et l'INRA.

### **Premières expériences de mise en œuvre de la stratégie.**

Depuis 2003, l'ICRA a commencé à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie au niveau national en Afrique du Sud, en Ouganda, au Kenya et au Ghana, et au niveau régional en Amérique Centrale. L'ICRA a également formulé quelques activités avec l'IPGRI et la FAO au Maghreb, au Népal, en Ouganda et au Mali dont certaines démarreront en 2005.

La plupart de ces activités s'inscrivent dans le cadre d'un processus national de changement institutionnel visant la création d'un système de recherche et innovation qui répond mieux aux opportunités du marché (« market-responsive »), à la demande des différents groupes sociaux (« demand-driven ») et aux besoins des clients (« client-oriented ») et/ou qui intègre mieux les intérêts de groupes spécifiques tels que les producteurs noirs en Afrique du Sud (« black economic empowerment »). C'est dans ce cadre que des organismes nationaux de recherche ont demandé à l'ICRA de renforcer les compétences « non disciplinaires » de leur personnel ou que des universités ont demandé à l'ICRA de les assister pour faire en sorte que leur enseignement répond mieux aux besoins des futurs employeurs de leurs étudiants et à ceux des étudiants qui veulent commencer leur propre entreprise.

Tel qu'expliqué ci-dessus, l'ICRA a répondu à ces demandes en stimulant la participation d'autres partenaires afin de renforcer les capacités institutionnelles nationales non seulement pour appliquer de nouvelles approches d'innovation, mais aussi pour renforcer les compétences « non disciplinaires » nécessaires. En Afrique du Sud et en Ouganda, les partenaires et l'ICRA ont exécuté des programmes de renforcement des capacités (« capacitation ») locaux destinées à des équipes interinstitutionnelles sous des titres comme « learning together for change » (apprendre ensemble pour réaliser des changements). Au Ghana et en Ouganda l'ICRA a commencé la formation des formateurs et dans bon nombre des pays mentionnés, il a commencé à stimuler la création de partenariats nationaux dont le progrès est variable selon les pays. En général les premières réactions sont très encourageantes.

Cette décentralisation et démultiplication des activités de l'ICRA ont aussi pour conséquence que le rôle des programmes anglophones et francophones à Wageningen et Montpellier change. Ces programmes serviront désormais surtout pour former des équipes nationales de formateurs et de « change agents » représentant les différents acteurs regroupés dans les partenariats nationaux créés. A partir de 2005, ce changement est effectif pour le programme anglophone qui formera trois équipes nationales (Afrique du Sud, Kenya et Ghana) et il sera effectif pour le programme francophone à partir de 2006. Il n'y aura donc plus de participants « individuels » à ces programmes.

### **Leçons tirées des premières expériences : étapes de mise en œuvre.**

La brève expérience de mise en œuvre de la stratégie a déjà suggéré des lignes directrices avec un certain nombre d'étapes pour renforcer les capacités institutionnelles nationales à renforcer et appliquer les compétences « non disciplinaires » requises pour un système d'innovation efficace en milieu rural. Evidemment, en réalité, dans aucun des pays impliqués la mise en œuvre de la stratégie n'a ressemblé à une simple succession d'étapes et le processus et les étapes ont variés selon les pays en fonction du point d'entrée et autres conditions locales. Cependant, ces étapes et lignes directrices générales représentent des leçons tirées de l'expérience et sont jugées utiles pour l'ICRA et ses partenaires lors de l'extension du nombre de pays partenaires. Bien qu'il y ait un certain ordre chronologique dans ces étapes, elles ne sont pas nécessairement exécutées dans cet ordre et certaines étapes peuvent se dérouler parallèlement. Tout au long l'ensemble des étapes, les partenaires assurent un suivi-évaluation participatif permanent.



- **Etape 1.** *Lobbying et sensibilisation pour les approches RAD* comme approches efficaces et efficaces pour faire face aux défis de l'innovation en milieu rural et engager la participation des différents acteurs. C'est une étape importante pour assurer l'appropriation de ces idées par les décideurs au niveau des partenaires potentiels.
- **Etape 2.** *Création d'un partenariat interinstitutionnel national pour le renforcement des compétences en RAD et un comité (« task-force »)* mandaté pour coordonner les activités des différents acteurs membres de ce partenariat. Ces comités, souvent informels, sont composés de membres actifs d'institutions d'enseignement, de recherche, de développement, des ONG et organisations de producteurs et du secteur privé, etc. Ils mobilisent aussi des anciens formés de l'ICRA et formations similaires.
- **Etape 3.** Formulation d'une *esquisse sommaire de stratégie et programme d'action nationaux pour le renforcement des compétences en RAD et l'utilisation des compétences renforcées*. Cette esquisse doit aborder à la fois les besoins immédiats et ceux à plus long terme.
- **Etape 4.** Désignation par le comité national d'une *équipe interinstitutionnelle de pilotage* pour élaborer davantage cette esquisse sommaire et guider son exécution. Souvent ces équipes de pilotage ont elles-mêmes besoin de capacitation additionnelle et les programmes anglo- et francophones de l'ICRA à Wageningen et Montpellier sont reformulés pour répondre à leurs besoins, y compris la formation des formateurs.
- **Etape 5.** Révision et élaboration du sommaire de programme d'action national par l'équipe de pilotage formée. Cela inclue la *formulation de plans de partenariat, de financement et de mise en œuvre* (y compris les contributions futures attendues de l'ICRA)
- **Etape 6.** Assurer *l'acquisition de financement et le support ferme des principaux partenaires locaux*. L'ICRA est prêt à investir de petites sommes (« seed money ») si cela permet aux partenaires nationaux de lever des financements additionnels nationaux et, si nécessaires, internationaux. L'ICRA se voit comme partenaire financièrement engagé plutôt que comme simple prestataire de service.
- **Etape 7.** *Mise en œuvre du programme d'action national* pour le renforcement des compétences en RAD en deux sous étapes :
  - **Sous Etape 7a.** *Renforcement des compétences de professionnels nationaux*. Organisation d'une série de formations décentralisées en RAD dans lesquelles le rôle de l'ICRA diminue et évolue avec le temps. De préférence ces formations ciblent des équipes existantes ou nouvellement constituées et comprennent des activités en classe et sur le terrain dont les dernières font partie intégrante des cahiers de charges professionnels des équipes formées.
  - **Sous Etape 7b.** *Exécution par les équipes formées des plans de recherche-action* formulés au cours des formations décentralisées, *institutionnalisation de l'utilisation d'approches RAD* au sein des organismes des différents acteurs et *institutionnalisation de la capacité de renforcer les compétences en RAD* au sein des organismes d'enseignement.<sup>3</sup> Cela demande des démarches et stratégies complémentaires des organismes d'enseignement et de la recherche et R-D et les autres acteurs, si bien que les institutions d'enseignement renforcent leur capacité de fournir des services de capacitation aux autres acteurs, tandis que ces derniers créent un environnement institutionnel plus propice (« enabling environment ») pour l'action collective et l'apprentissage interactif nécessaires pour l'innovation rurale.
- **Etape 8.** *Régionalisation*. Cela concerne l'expansion de la capacité renforcée sur le plan national à d'autres pays de la sous région et le renforcement de liens entre initiatives similaires dans différents pays. Des réseaux et associations d'acteurs organisés à l'échelle sous régionale, tels que le CORAF (recherche), le ROPPA (producteurs), INTERFACE

---

<sup>3</sup> Cette institutionnalisation serait facilitée de manière importante par un renforcement parallèle de formations disciplinaires initiales qui répondent mieux aux enjeux de l'innovation (politique de développement rural, organisation des acteurs, gestion de filières, agri-business management, économie de l'environnement, etc.) par une coopération avec des partenaires internationaux et bilatéraux tel que le programme *Erasmus Mundus* de l'UE.

(entrepreneurs) et les CRESA (enseignement) seront associés à cette expansion dès le démarrage au niveau national. En coopération avec ces réseaux et les partenaires nationaux, l'ICRA stimulera l'échange d'expériences et de matériels et la documentation des leçons tirées de l'expérience de renforcement et utilisation de compétences « non disciplinaires » en RAD. Cela peut résulter en une coopération sous régionale et accréditation commune des programmes de formation visant ces compétences « non disciplinaires ».

Pour gérer sa stratégie de décentralisation, l'ICRA aura besoin de ressources humaines additionnelles avec une diversité de compétences à localiser dans les pays partenaires. Une telle présence permanente est essentielle si l'on veut assurer que les partenariats nationaux pour le renforcement des compétences en RAD évoluent. Bien que ces partenariats répondent à des intérêts communs à long terme, les membres auront souvent tendance à donner priorité à leurs intérêts immédiats et individuels, d'où le besoin d'un « gardien » du processus dont le rôle est de garder en esprit ces intérêts communs à long terme et de les rappeler aux acteurs membres individuels si nécessaire. Ce personnel local de l'ICRA est de préférence localisé dans et associé directement à un partenaire clé au niveau national. L'ICRA n'a pas l'intention de créer ses propres bureaux décentralisés. La mise en place de ce personnel se réalise alors au fur et à mesure en fonction non seulement de la disponibilité de moyens financiers, mais également du progrès réalisé dans le développement de la relation entre l'ICRA et ses partenaires nationaux. Ce personnel local de l'ICRA stimulera également la synergie avec toute autre initiative nationale et sous régionale pouvant contribuer au renforcement des capacités envisagé par la stratégie de l'ICRA. Le but de l'ICRA n'est pas de créer son propre « domaine d'intervention » ; il se voit plutôt comme catalyseur et facilitateur qui mobilise des partenaires pour des objectifs communs et contribue au renforcement des compétences.