



8. Les dispositifs de gouvernance

H. Hocdé et G. Faure

Ce chapitre aborde le cadre général qui instruit l'opérationnalité d'une RAP et montre que la prise de décision s'organise grâce à la mise en place de dispositifs particuliers.

De la coordination des acteurs à la gouvernance

Comment faire travailler ensemble les différents acteurs à toutes les étapes de la recherche ? La réponse à cette question tient dans une coordination efficace : impliquer activement les institutions et les individus, expliciter les engagements des uns et des autres, garantir une répartition adéquate entre les partenaires des responsabilités, de l'accès aux ressources (capitaux, infrastructures et compétences), des coûts, des bénéfices et des risques.

En se coordonnant, les acteurs se donnent les moyens de :

- expliciter la diversité des perceptions des individus impliqués ;
- définir les objectifs, le programme et les moyens à mettre en œuvre ;
- préciser les résultats attendus à trois niveaux, à savoir la résolution du problème, la production de connaissances et le renforcement de l'autonomisation des acteurs ;
- organiser l'évaluation des résultats sur la base de critères qu'ils ont définis ;
- définir les règles de propriété des résultats obtenus ;
- définir les responsabilités de chacun (tâche, niveau de participation et autre) et leur évolution ;
- anticiper la gestion des imprévus, des crises et des ajustements ;
- gérer les relations avec l'extérieur ;
- envisager le futur et anticiper, par exemple en consolidant les acquis de la RAP au sein d'institutions pour assurer la durabilité du processus.

Cependant, pour une coordination efficace, il est nécessaire de clarifier les mécanismes de prise de décision. Qui décide de quoi ? L'ensemble des acteurs d'une RAP se met alors d'accord sur la façon d'organiser la prise de décision, en un mot sur la gouvernance de leur recherche en partenariat.



Le terme de gouvernance désigne avant tout le phénomène de démultiplication des lieux et des acteurs impliqués dans la prise de décision, par contraste avec la décision hiérarchique conventionnelle venue d'un individu ou d'une autorité supérieure et unique et à laquelle tous devraient se conformer. Il renvoie à la mise en place de modes de régulation souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs.

Sont donc concernés par la gouvernance tous les participants engagés dans un projet de RAP, des acteurs locaux du territoire concerné (paysans, organisations paysannes, institutions locales, porte-parole de la société civile locale) aux acteurs institutionnels intervenant à une échelle plus vaste (recherche, formation/éducation, secteur public, opérateurs privés, bailleurs de fonds).

La définition d'un cadre éthique

Parce que la RAP s'appuie sur des valeurs et sur des attitudes, sa gouvernance renvoie d'abord à la notion d'éthique. Définir le cadre éthique de l'intervention est alors une première priorité. L'éthique pose la question de ce qui est bon, ce qui est mal et comment se conduire dans l'action. Elle se définit dans un contexte donné, en fonction de ce que les participants entendent par « bien faire » et des engagements qu'ils prennent pour y arriver.

La dimension éthique fait de plus en plus souvent partie des aspects que certains bailleurs de fonds demandent de préciser dans un montage de projets (voir « Construire une stratégie de financement avec des sources multiples » page 199). C'est à ce moment que, dans la mesure du possible, les valeurs que partagent les participants et les règles qu'ils se fixent doivent être clarifiées.

L'encadré 9 présente les engagements éthiques dans des démarches de RAP menées au Burkina Faso et au Cameroun ; ces engagements sont déclinés sous forme de déclaration d'intention.

Une fois mis en application, ces engagements éthiques se traduisent en termes très concrets comme en témoigne l'exemple brésilien dans l'encadré 10. La recherche brésilienne (Embrapa) et une association de producteurs (Sindicato dos Trabalhadores na Agricultura Familiar de Anchieta, Sintraf) ont précisé, sous forme de contrat pour une période de dix ans, les règles d'utilisation d'une variété de maïs créée par des paysans et des chercheurs dans une démarche de sélection variétale participative.



**Encadré 9. Un exemple d'implications éthiques
(extrait du document de projet)**

M. Dulcire

« Au démarrage de nos actions de recherche en partenariat dans la phase intervention, nous nous engageons à présenter et construire avec nos partenaires le cadre éthique de nos interventions, tant 'pour les moyens que pour les fins'. Ceci concerne : 1) le rôle de chaque participant, 2) l'utilisation des données, 3) la publication ou la présentation à des colloques, séminaires, etc. des textes relatifs à l'expérience, 4) la restitution des résultats aux partenaires, 5) la valorisation des résultats obtenus en citant les auteurs concernés et impliqués, 6) le retrait des équipes de chercheurs à la fin du programme. »

Dans d'autres cas, ce sont les chercheurs seuls qui se dotent d'un cadre éthique. Ainsi, un réseau de chercheurs dénommé COMmod (*Commod Companion Modelling*), qui développe des modèles informatiques pour accompagner les acteurs dans leur prise de décision (Étienne, sous presse), érige quatre aspects en règle déontologique dans sa charte collective. Premièrement, il faut impliquer le chercheur dans les processus d'accompagnement conduits par des non-chercheurs en utilisant les résultats des recherches. Deuxièmement, il faut assurer la transparence des hypothèses de recherche et des procédures de conduite des recherches. Troisièmement, il faut afficher clairement les domaines d'utilisation des modèles développés et, quatrièmement, il faut continuellement remettre en cause la démarche proposée en vue de l'améliorer.

Encadré 10. L'accord de transfert de matériel entre Sintraf et Embrapa

A. Toledo Machado

Sintraf transfère les matériels génétiques à Embrapa sans en garantir la pureté et la qualité.

Embrapa :

- s'engage à ne pas revendiquer la propriété intellectuelle sur tout ou partie de ces matériels ;
- assume la responsabilité civile pour d'éventuels dégâts provoqués par ces matériels ;
- est obligée d'informer Sintraf de tout effet négatif détecté sur ces matériels ;
- s'engage à mentionner le nom de Sintraf dans toute publication concernant ces matériels.

Signature Sintraf

Signature Embrapa



Le réseau a jugé cette charte nécessaire afin de se prémunir contre le risque, conscient ou non, d'instrumentalisation de la recherche, voire de manipulation des processus de décision, pouvant conduire à des situations non voulues par les acteurs.

La mise en œuvre des intentions liées à l'éthique est souvent plus ardue que leur déclaration, notamment dans le cas des publications des résultats d'une RAP quand les articles sont rédigés après la conclusion du projet. Si les chercheurs praticiens de la RAP n'ont pas pris à temps la précaution d'examiner avec les autres acteurs les modalités pour les associer aux publications et aux communications, les intentions affichées risquent d'en rester au stade des belles paroles.

En résumé, le défi porte tout autant sur la mise en œuvre des principes éthiques que sur leur construction si l'on veut garantir cette dimension spécifique qui constitue une des originalités de la RAP.

La construction des dispositifs décisionnels

La mise en œuvre concrète d'une RAP repose sur l'articulation entre deux niveaux : le décisionnel et l'opérationnel. Le premier a une vocation stratégique : comment prend-on des décisions ? Sous quelle forme ? Qui les prend ? À quels moments ? Le second traite plus la dimension tactique et s'attache à la mise en œuvre des activités.

On peut alors considérer que le dispositif de la RAP se décompose en des dispositifs de gouvernance (des instances de décision regroupant différents types d'acteurs pour différents types de décision) et des dispositifs opérationnels (un ensemble d'expérimentations autour d'une question donnée, une série d'ateliers visant à traiter d'une question, une plate-forme de producteurs et transformateurs pour améliorer le fonctionnement d'une filière, etc.). Chaque dispositif jouit d'une certaine autonomie tout en étant articulé sur les autres.

Un dispositif se compose d'acteurs qui s'organisent d'une certaine manière, de règles définies d'un commun accord et de moyens nécessaires pour exécuter des activités en vue d'objectifs précis qui contribuent au bon déroulement de la RAP. Le dispositif permet d'organiser les lieux et les moments où les interactions des acteurs impliqués prennent place.

On sait que les interactions, la confrontation des points de vue, des connaissances et des savoir-faire, sont sources fécondes de construction d'innovations. Le type d'architecture et le mode de fonctionnement des dispositifs mis en place joueront un rôle décisif dans la stimulation de ces interactions.



La constitution des dispositifs dépend étroitement des trajectoires et des stratégies initiales adoptées pour la construction du projet de RAP (voir chapitre 6 « L'enrôlement des acteurs et la place des chercheurs » page 79 et chapitre 7 « Introduire la recherche-action en partenariat en cours de route : le projet Unai au Brésil » page 97). Par exemple, deux stratégies différentes, l'une portée par la recherche qui se met en quête de partenaires voulant bien jouer le jeu et l'autre par des acteurs compétents qui veulent établir un dialogue avec des chercheurs, conduiront à la mise en place de dispositifs différents. Notons que les cas de RAP portée par les chercheurs sont plus nombreux, car les autres catégories d'acteurs éprouvent fréquemment des difficultés à mobiliser la recherche pour établir ensemble un partenariat.

De même, certaines démarches de RAP refusent de partir d'activités de formation destinées à doter les partenaires des compétences requises : elles préfèrent adopter une stratégie du type « se jeter à l'eau, puis apprendre à nager » (voir encadré 13 « L'accompagnement des collectivités locales et le Plan d'occupation des sols au Sénégal » page 126). Elles misent sur la création des conditions qui stimuleront l'apprentissage. D'autres, au contraire, estiment que des formations initiales sont indispensables (voir chapitre 14 « Former en recherche-action en partenariat : stratégie, contenu et modalités » page 181). On entrevoit bien que chaque stratégie conduit à imaginer des dispositifs *ad hoc*.

Par ailleurs, on oublie souvent que ces constructions sociales que sont les dispositifs ne partent pas de rien, mais qu'elles s'appuient sur de l'existant, qu'elles sont enchâssées dans de l'histoire. On n'a jamais suffisamment en mémoire cette dimension au moment de les concevoir et de les mettre en place. On a souvent tendance à privilégier la construction d'un dispositif spécifique du projet plutôt que d'examiner d'abord comment consolider l'existant pour ensuite imaginer un dispositif définitif.

Fonctionnant comme des lieux où se croisent différents points de vue, ces dispositifs sont producteurs de connaissances. Mais ce sont aussi des lieux où s'opèrent des conflits qui peuvent aboutir à des évictions.

La diversité des dispositifs de gouvernance

La construction des dispositifs de gouvernance est importante puisque tous les acteurs sont concernés par la prise de décision qui doit s'organiser selon des accords spécifiques passés entre institutions ou entre individus. Il n'y a pas de figure imposée et chaque RAP est amenée à construire des dispositifs de gouvernance adaptés à son cas



particulier en fonction des objectifs des acteurs et aussi de l'histoire de la construction du projet.

Souvent, ces dispositifs prennent la forme de comités ou d'instances formels. Ces comités opérationnels, décisionnels, scientifiques, d'arbitrage ou autres regroupent des collectifs différents et prennent des décisions de nature variée (voir chapitre 11 l'exemple de Teria, page 143). Mais ils peuvent aussi rester plus informels afin de faciliter une participation effective plus importante de l'ensemble des participants.

Comme pour les autres éléments clés d'une RAP, le système de gouvernance débouchant sur des règles acceptées par tous et efficaces, sans verser dans le bureaucratisme, est le fruit d'une construction collective graduelle.

Quelques exemples de dispositifs de gouvernance sont présentés ci-après.

▮ Le comité de pilotage

Dans la plupart des RAP, les acteurs se dotent de comités de pilotage. Dans son acception générale, un comité de pilotage regroupe des décideurs capables de veiller au bon fonctionnement d'un projet et de faire les arbitrages nécessaires à sa conduite. Dans la RAP, il se compose de représentants des partenaires impliqués dans le projet, représentant des acteurs de terrain, de la recherche et éventuellement des bailleurs de fonds.

Le comité de pilotage veille à la bonne exécution du programme de travail commun, décide des modifications à apporter en fonction des avancées et du contexte, rend des comptes aux partenaires, valide les résultats auprès des partenaires et exerce une médiation en cas de tensions ou conflits. Ce faisant, il facilite le dialogue entre les partenaires et favorise l'apprentissage et la réflexivité.

▮ Le comité scientifique

Certains projets de RAP se dotent également d'un comité scientifique. Le rôle de ce comité est d'assurer un bon équilibre entre la production scientifique, la résolution des problèmes et l'apprentissage. L'une de ses principales fonctions est d'aider les chercheurs dans le nécessaire travail de distanciation par rapport à leur objet d'étude (voir « Les réflexions autour de l'engagement » page 98) et de garantir la validité scientifique des recherches. Ce comité est généralement constitué de scientifiques reconnus dans les principales disciplines concernées par le projet de RAP.



▮ Les comités locaux

Se doter d'instances locales pour la programmation des activités, leur exécution et l'évaluation des résultats est souvent nécessaire. Les instances locales favorisent l'expression des besoins, qui peuvent être spécifiques, facilitent la programmation des travaux de terrain, la définition des tâches de chacun, l'analyse des résultats obtenus, etc. Naturellement, leur efficacité est largement dépendante du travail préparatoire réalisé au moment de leur mise en place, de la capacité des acteurs à animer un processus interactif et de l'engagement de chacun à assurer sa part d'effort.

Là encore, il n'y a pas de modèle standard. La figure 5 donne un exemple spécifique fourni par le projet Construction de l'innovation piscicole en partenariat au Cameroun. Trois instances de gouvernance y ont été mises en place : un comité de pilotage, un comité scientifique et des comités locaux. Dans ce cas, il s'agit de groupes d'initiative commune : le Collectif des pisciculteurs de Fokoué et de Penka-Michel de la Ménoua (Copifopem) et les Pêcheurs et pisciculteurs de Santchou (Pepisa). Le tableau 1 indique le rôle et la composition de chacune de ces instances.

La bonne marche d'une RAP exige une articulation efficace entre chacune des instances mises en place, afin d'assurer la reprise des conclusions et recommandations de l'une par l'autre et afin d'éviter les contradictions (« plus de science » dit le comité scientifique, « plus d'actions concrètes » disent les comités locaux), les recouvrements de compétences et une bureaucratisation préjudiciable à la souplesse et à l'adaptabilité en temps réel que toute démarche de RAP doit savoir garder.

▮ Le suivi-évaluation

Les dispositifs de gouvernance qui instruisent les questions stratégiques sont le lieu d'un processus réflexif de suivi-évaluation du fonctionnement du projet de RAP qui sert à identifier les erreurs de pilotage et à y remédier.

La partie 4 approfondit le contenu de ce suivi-évaluation ainsi que la mesure des effets, des moyens mobilisés et des activités mises en œuvre. Pour le moment, on retiendra qu'il est important d'intégrer une culture de l'autoévaluation en s'attachant à caractériser les aspects suivants des dispositifs :

– leur efficacité, c'est-à-dire quels sont les écarts éventuels entre les objectifs fixés et les résultats atteints et comment s'expliquent-ils ;



- leur efficacité, c'est-à-dire quels sont les résultats obtenus au regard des moyens mis en œuvre et quel est le rapport coût/bénéfice ;
- leur durabilité et leurs effets, c'est-à-dire le processus mis en place peut-il continuer après le premier cycle de la RAP ? Les changements observés ont-ils un effet significatif ?

Le regard porté sur le processus de changement est celui des parties prenantes ; elles définissent elles-mêmes les indicateurs de mesure des résultats obtenus. Il serait incongru de penser évaluer un processus de RAP uniquement à partir d'une grille d'évaluation externe. Ce travail

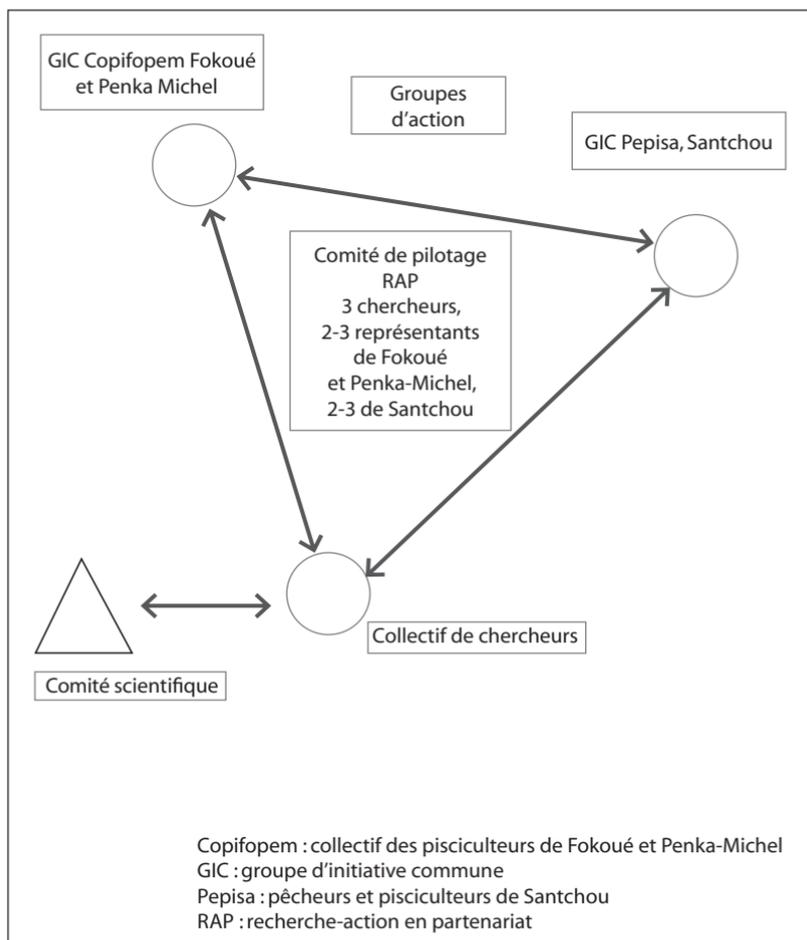


Figure 5. Le dispositif de gouvernance du projet Construction de l'innovation piscicole en partenariat au Cameroun. Source : Dulcire *et al.*, 2008



Tableau 1. Rôle et composition du dispositif de gouvernance du projet Construction de l'innovation piscicole en partenariat au Cameroun

Instance	Rôle	Composition
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> – Programmation des activités – Suivi des activités ; si besoin est, réorientation – Arbitrage en cas de conflits – Négociation de financements 	Université de Dschang, Cirad, 2 groupes d'initiative commune
Groupe d'initiative commune – technicien	<ul style="list-style-type: none"> – Interface entre scientifiques et producteurs – Pilotage exécutif des activités au niveau du village – Suivi de la circulation de l'information 	Représentants de groupes de pêcheurs et pisciculteurs, techniciens
Comité scientifique	<ul style="list-style-type: none"> – Suivi de la qualité des connaissances scientifiques produites – Cadrage des méthodes – En cas de besoin, propositions de réorientations stratégiques 	Cirad, Inra, Universités

réflexif sur les indicateurs, qu'ils soient de nature qualitative ou quantitative, est source aussi d'apprentissage.

Les règles de fonctionnement

La mise en place des dispositifs de gouvernance implique la construction de règles de fonctionnement qui facilitent la vie du projet de RAP sans la figer. Deux types de règles sont nécessaires : celles qui assurent le fonctionnement courant de la RAP et celles qui permettent de faire évoluer le dispositif, par exemple les règles qui définissent qui peut entrer ou sortir d'une RAP et précisent les procédures pour prendre des décisions importantes.

Mais qui dit règles dit également incitations pour ceux qui les suivent et sanctions pour ceux qui ne les respectent pas : pressions morales du groupe, exclusion temporaire ou permanente de la RAP, pénalités financières éventuelles. Au-delà des énoncés, il s'agit aussi de définir des modalités réalistes d'application.

Expliciter et assurer la transparence des règles est d'autant plus important que l'on vise à équilibrer les relations fréquemment asymétriques entre acteurs. Il faut donc éviter une interprétation différente des règles



par chaque acteur. Cet effort crée les conditions de construction de la confiance ou de son renforcement progressif et facilite l'engagement de chacun (voir « Le contexte et la problématique » page 97).

Différentes illustrations de construction de règles sont présentées ci-après, sachant que chaque RAP doit trouver sa propre manière de les construire.

▮ La charte de travail

Peu de projets démarrent par la constitution d'une charte de travail. Le projet Innovation variétale chez le bananier plantain (Innobap) s'y est employé (voir encadré 11). Innobap est un réseau régional de plates-formes d'échanges pour améliorer l'identification des besoins des agriculteurs et la diffusion de nouvelles variétés de bananier et plantain en Afrique centrale et de l'Ouest.

Encadré 11. Un exemple de charte de travail : le projet Innobap

B. Lokossou, M. Lama, K. Tomekpe, C. Ngnigone, J. Lançon et H. Hocdé

Des équipes de recherche sur la banane de quatre pays africains francophones s'organisent pour monter un projet régional baptisé Innobap.

Dans un projet classique de recherche, l'atelier de lancement se focalise, parfois quasi exclusivement, sur les protocoles et les dispositifs expérimentaux. Dans chacun des quatre pays concernés, le noyau porteur du projet, composé de responsables d'organisations paysannes et d'un ou deux chercheurs, lui a donné une orientation totalement différente pour le centrer sur :

- l'élaboration de cahiers des charges pour l'évaluation variétale ;
- la formalisation des engagements des divers interlocuteurs ;
- la constitution d'un comité de gouvernance déterminant les règles de fonctionnement ;
- la définition de dispositifs d'expérimentation variétale (essais) soit en milieu contrôlé, soit chez les agriculteurs.

Cet ensemble dénommé « plate-forme » constitue un dispositif formel de concertation entre les utilisateurs et la recherche.

Les journées de l'atelier sont consacrées à la rédaction de la charte sur la base de ces éléments. En fin d'atelier, la charte est datée et signée par les membres du comité de pilotage.

Indéniablement, démarrer un projet par la formalisation des engagements est une innovation de taille. L'application des engagements pris n'en est pas pour autant automatique.

L'expérience montre tout l'intérêt pour les équipes de prendre le temps nécessaire pour définir leur mode de travail et les conditions



d'application des chartes dont elles se dotent. Cette anticipation se révèle un bon investissement à l'heure de surmonter les difficultés classiques qui surgissent dans la vie de tout projet, pour ne pas parler des imprévus tels que l'arrêt de financements externes, qui induisent des contraintes fortes.

▮ Le cahier des charges

Plus que la définition d'une charte de travail ou d'un cadre éthique, ce que l'on retrouve plus concrètement dans les projets de RAP, ce sont des cahiers des charges dans lesquels les partenaires explicitent leurs engagements. Ces cahiers des charges portent surtout sur le fonctionnement des dispositifs dits de type opérationnel : mise en œuvre d'expérimentations, réalisation de formations ou de visites d'échanges structurées, organisation d'une filière ou autre.

Le projet Agro-biodiversité du sorgho au Mali et au Burkina Faso 2002-2005 en offre un exemple. Sélectionneurs, paysans, techniciens et organisations paysannes décident de créer ensemble des variétés de sorgho. Pour préciser qui fait quoi, ils élaborent le cahier des charges illustré dans la figure 6.

De manière générale, ces cahiers des charges deviennent une pièce centrale dans la démarche de RAP et constituent de puissants supports de dialogue, de compréhension des attentes de chacun et de construction de projet commun, reconnus par les participants. Comme le dit un participant d'une RAP portant sur le développement des relations agriculture-élevage au Burkina Faso, « c'est parlant, tout le monde peut s'y référer à tout moment. C'est un contrat moral construit ; il a été travaillé à différents niveaux, d'abord au sein du bureau exécutif du comité de coordination villageois, puis dans le village avec la personne volontaire pour faire l'essai. Chacun a eu l'occasion de s'exprimer. » (Vall *et al.*, 2007).

▮ Les engagements et la formalisation

La notion d'engagement est au cœur des dispositifs de RAP. La formalisation des engagements favorise les possibilités d'autonomisation des acteurs, développe leurs capacités à coconstruire des innovations et à agir comme de vrais partenaires. Au-delà d'une simple avancée, la formalisation peut être considérée comme la clé de voûte d'une démarche de RAP dans la mesure où elle stimule l'élaboration de règles gérant les relations entre les membres d'un collectif.

Que signifie formaliser, concrètement ? Quel est le degré de codification, de formalisation convenable ? Selon les contextes, les cultures



Sélection participative en sorgho Cahier des charges entre agriculteurs, organisations de producteurs, chercheurs et techniciens		
Tâches producteurs Identification d'une parcelle isolée Mise en place de l'expérimentation Suivi cultural Identification des plantes mâles stériles Récolte des plantes mâles stériles Évaluation et tri des plantes mâles stériles Sélection des plantes fertiles pour le développement des variétés (lignées pures)	Tâches chercheurs Définition et explication des activités Élaboration des protocoles (expérimentations et évaluations) Vérification du choix de la parcelle Appui et vérification du suivi cultural (visites + formation) Formation des producteurs et du conseiller sorgho en gestion d'une population Animation de la sélection des plantes fertiles Analyse des résultats et constitution de stock de semences pour la génération suivante	Tâches organisation paysanne/conseiller sorgho Assurer une communication entre producteur et recherche Organisation des ateliers de planification et restitution Choix des producteurs Vérification du choix de la parcelle Participation au suivi cultural Appui à l'identification des plantes mâles stériles Organisation, animation et documentation d'évaluation et classement des plantes mâles stériles Animation de la sélection des plantes fertiles

Figure 6. Le cahier des charges du projet Agro-biodiversité du sorgho au Mali et au Burkina Faso 2002-2005. Source : Vom Brocke *et al.*, 2008

et les sociétés, cela peut passer par un support écrit, très prisé des institutions, des chercheurs et des techniciens. On sait cependant que dans certains groupes, notamment dans des sociétés rurales au Sud, le recours à l'écrit est d'une portée limitée. Parler d'écrit, n'est-ce pas se limiter au monde des techniciens ?

Les praticiens de la RAP doivent donc veiller à vérifier de près le sens que la notion de formalisation peut revêtir pour chacun des acteurs, quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle, et ne pas confondre l'esprit et la lettre. Les équipes concernées auront à cœur de trouver les réponses adéquates aux questions clés :

– quels engagements spécifiques s'agit-il de formaliser ?



- qu’attend-on de la formalisation en termes de résultats, de confiance, de capacités à surmonter des difficultés ?
- quels effets (prévus et imprévus) peut-elle induire ?
- à quel moment doit-elle avoir lieu (au démarrage, en cours de projet) ?
- quelles formes doit-elle prendre (document écrit, engagement devant des personnes reconnues pour leur autorité morale, ou autre) ?
- comment la rendre visible à tous (acte solennel, activité festive, site web ou autre) ?

En résumé

Le succès des dispositifs de gouvernance et des dispositifs opérationnels mis en place dépend de la volonté des acteurs impliqués et de leurs capacités à y rendre vivant et performant l’esprit de partenariat. Il faut reconnaître néanmoins qu’il n’est pas toujours facile d’appliquer un ensemble de principes pour construire, sur l’existant, des dispositifs qui tiennent compte du contexte et du problème identifié par les acteurs. Cet exercice est un art qui fait appel à l’ingéniosité et à l’imagination des acteurs impliqués.

Enfin il apparaît clairement que ces dispositifs, leur mode de construction, leur mise en place et l’analyse de leurs performances sont sources d’apprentissage pour tous les acteurs de la RAP. Ce dernier thème est repris dans la partie 4.