

CIEA 2002

**Quelle est la clé du succès des réseaux?
L'exemple de "l'initiative de Neuchâtel"
Sommaire**

**Sana Jatta, International Fund of Agricultural
Development (FIDA), Rome, Italie**

Jeudi, 22 août 2002

**23E COURS-SÉMINAIRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES SUR LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET L'ENSEIGNEMENT EN AGRICULTURE**

Prélude

Conflit entre l'intérêt personnel et le bien de la collectivité – Arguments en faveur de la coopération au sein d'un réseau

L'héroïne éponyme du célèbre opéra LA TOSCA se voit confrontée à un terrible dilemme. Son chevalier servant *Cavaradossi* a prétendument commis un crime et est condamné à mort par *Scarpia*, le chef de la police qui se trouve également être amoureux de la belle. L'homme lui proposera un marché pour sauver la vie de son amant. Si elle accepte de se donner à lui, il intimera au peloton d'exécution d'utiliser des balles à blanc.

A supposer un instant qu'ils ne soient pas retenus par le tabou, la réticence morale ou l'impératif éthique, la Tosca et Scarpia auraient tous deux avantage à s'en tenir au marché et à coopérer comme deux véritables égoïstes: la Tosca sauverait la vie de son amoureux tandis que Scarpia arriverait à ses fins. Individuellement, chacun gagnerait cependant encore davantage à tromper l'autre et à se dérober à son propre engagement. La Tosca pourrait sauver et son amant et sa vertu, tandis que Scarpia pourrait trouver son bon plaisir tout en se débarrassant de son rival. Mais qu'en a-t-il été dans le drame, les deux protagonistes ont-ils finalement coopéré ?

Dans l'œuvre lyrique, chacun opte en fait pour la duperie. La Tosca décide de mystifier Scarpia en feignant d'accéder à sa demande, mais elle le poignarde une fois qu'il a prétendument ordonné à ses hommes de tirer à blanc. Hélas, la Tosca découvrira à son désespoir qu'elle a agi trop tard, Scarpia ayant lui aussi décidé de la posséder en omettant de faire passer l'ordre promis. Le peloton utilise donc de véritables balles et Cavaradossi s'écroule, mortellement touché. La Tosca mettra elle aussi fin à ses jours et tous trois perdent donc la vie. Mais pourquoi en sont-ils arrivés là ?

Le dilemme de la Tosca est connu dans la théorie du jeu comme étant le *dilemme du prisonnier*¹, car l'anecdote la plus connue pour décrire cette situation met en scène deux malfrats où chacun a l'opportunité de charger l'autre pour réduire sa propre peine. Le dilemme, en l'occurrence, c'est que si aucun des deux n'accable son compagnon, la police ne pourra les convaincre tous deux que d'un chef d'accusation moins grave, et chacun aurait donc intérêt à garder le silence. Mais ils pourraient aussi s'en tirer encore mieux individuellement, avec un acquittement en perspective si seul l'un d'entre eux devait être chargé par l'autre.

Si une telle situation se présentait une seule fois, il ne serait pas logique de ne pas dénoncer l'autre étant donné les prémisses évoquées. Mais, au fur et à mesure que se répète le même scénario entre les mêmes individus (ou les mêmes groupes), il a été prouvé plus d'une fois dans la théorie du jeu que l'égoïsme n'était finalement pas une option rationnelle. Par contre, le « *prêté pour un rendu* », où les individus commencent par coopérer avant de faire tout simplement ce que l'autre a fait en dernier, mais en fermant magnaniment les yeux sur une défection unique dans un tiers des cas, constitue la forme de comportement la plus prometteuse. Les *prêtés pour un rendu dits généreux* ont davantage de succès que d'autres schémas comportementaux du fait qu'ils combinent le charme, la rétorsion, le pardon et la clarté. Le charme évite les conflits inutiles. La rétorsion dissuade l'autre partie de persister lorsqu'elle tente la trahison. Le pardon contribue à restaurer la coopération. Et la clarté rend le tout intelligible aux autres, les incitant à opter pour une coopération à long terme.

¹ See Ridley Matt, 1996. *The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Co-operation*. Penguin Books, England.

Les origines de l'Initiative de Neuchâtel (IN)

Durant les années 1980 et au début des années 1990, les systèmes de développement agricole ont provoqué un important contentieux entre les principaux donateurs et les personnes activement engagées sur ce terrain dans la zone subsaharienne. A cette époque, et jusqu'à aujourd'hui d'ailleurs, un large consensus régnait entre les partenaires au développement, et on jugeait que les systèmes de développement agricole étaient effectivement à même de jouer un rôle déterminant dans le développement économique et social du monde africain. Or, un débat virulent fut bientôt lancé, atteignant son point culminant au milieu des années 1990, d'aucuns se demandant quel était le système le mieux adapté pour le continent, et comment les différents systèmes se devaient de coopérer entre eux. Les principales controverses avaient trait au rôle respectif de l'Etat et de la société civile: secteur privé, organisations non gouvernementales (ONG), organisations de base (CBO), etc. Elles touchaient à des différences d'ordre conceptuel, à l'importance relative du développement dans le cadre des objectifs globaux, aux besoins et autres contraintes liées aux systèmes de développement nationaux, voire aux problèmes financiers (couverture des coûts).

Néanmoins, le contexte changeant des années 1990, et en particulier la démocratisation, la décentralisation, le libéralisme économique ainsi que des réductions importantes dans l'assistance officielle au développement offerte à la plupart des Etats africains, allaient démontrer le besoin urgent, pour toutes les parties impliquées, de faire taire les divergences de dogmes et de miser sur la grande diversité des approches. Il était aussi de plus en plus évident que les environnements politiques instables, la versatilité des investissements publics et autres facteurs nationaux et régionaux (macrofacteurs et mésofacteurs) échappant au contrôle des donateurs et des agents sur le terrain exerçaient une pression importante sur les systèmes de développement agricole. A la lumière de ces tendances et en réponse à celles-ci, il était devenu impératif que les partenaires et les parties concernées en viennent à développer une vision commune quant à la manière d'aborder les changements inéluctables. C'est dans ce contexte que *l'Initiative de Neuchâtel sur l'analyse des approches existantes du développement agricole dans l'Afrique subsaharienne* a vu le jour en juillet 1995 dans la ville suisse du même nom, se donnant pour objectif de développer une appréhension commune des problèmes liés à l'amélioration des résultats de tous les types de systèmes de développement agricole sur l'ensemble du continent.

Les points forts de la première rencontre informelle à Neuchâtel

Buts et objectifs intermédiaires. Le propos de la première rencontre informelle des donateurs soucieux d'encourager le développement agricole en Afrique subsaharienne était de briser la glace entre les acteurs clefs, tout en permettant d'identifier les aspects fondamentaux liés à l'instauration de systèmes de développement durable à l'échelle du continent. On a ainsi donné la priorité à l'obtention d'une base commune en vue d'activités concertées, plutôt qu'à mettre le doigt sur des variations au niveau des différentes approches et philosophies sous-jacentes. On espérait en l'occurrence qu'une discussion ouverte, libre de confrontation et autres menaces sur les principaux aspects liés au développement allait conduire à une meilleure compréhension des approches défendues par les différents donateurs, tout en aidant à identifier un nombre limité d'activités où les donateurs pourraient unir leurs forces.

Participation. Etant donné que les débats animés du milieu des années 90 avaient en fait principalement eu lieu entre les communautés de donateurs, ce sont ces mêmes communautés qui ont alors cherché un rapprochement. A cette fin, seuls des personnalités intéressées ont été invitées et ont finalement assisté à la première consultation informelle sur l'aide internationale aux systèmes de développement agricole en Afrique. 25 participants au total parmi les organismes bilatéraux et multilatéraux largement engagés sur ce terrain durant les années 1980 et 1990 ont ainsi pris part à la rencontre. Les 16 représentants des

organismes d'assistance bilatéraux venaient d'Allemagne, du Danemark, des Etats-Unis, de France, du Royaume-Uni, ainsi que de Suède et de Suisse. Enfin, trois organismes multilatéraux étaient également représentés, à savoir la FAO, le FIDA et la Banque mondiale.

En dehors du fait qu'elle dépêchait le plus grand nombre de représentants, la Suisse assumait également la logistique à partir du Swiss Center for Agricultural Extension (LBL), basé dans la localité zurichoise de Lindau, dont les équipements et les services innovateurs allaient largement contribuer à la réussite de l'atelier.

Abordant les problèmes sous différents angles, les exposés ont ainsi traité de sujets tels que: (a) les tâches et les fonctions des services agricoles, ce qui incluait une discussion sur les *modèles alors peu connus mais aujourd'hui célèbres de l'éléphant et du papillon*, accrédités au LBL; (b) les futures politiques de la Banque mondiale en matière de développement agricole ; (c) les enseignements tirés de la mise en œuvre de T&V dans le système de développement au Ghana ; (d) le transfert de production et de technologie dans le développement agricole au Burkina Faso ; (e) et enfin, à propos du développement agricole et rural, l'expérience de la coopération française au développement, qui représentait un échantillon des expériences effectuées par les donateurs promouvant des systèmes parallèles aux systèmes T&V.

Principales conclusions et accords obtenus. Tous les participants ont tenu à exprimer leur grande satisfaction au vu des conclusions suivant la consultation informelle, dont la nature leur a permis de se défaire de leurs différentes « casquettes organisationnelles » et de débattre ouvertement et en toute franchise des problèmes et sujets importants en rapport avec le développement agricole en Afrique durant les années 1990. Les représentants de toutes les institutions participantes se sont engagés dans la foulée à au moins une action conjointe à entreprendre avec d'autres partenaires dans les mois et années à venir. De surcroît, et on ne le soulignera jamais assez, un large consensus s'est également manifesté sur des problèmes importants sujets, auparavant, à diverses controverses, par exemple:

- (a) Les pays africains doivent eux-mêmes posséder et diriger les systèmes et approches de développement agricole soutenus par les donateurs. Par pays, on entend ici toutes les entités locales et nationales impliquées dans le développement agricole ;
- (b) L'aide extérieure devrait être offerte dans le cadre de programmes coordonnés à long terme, plutôt qu'à travers des projets isolés, trop spécifiques ou axés sur le court terme ;
- (c) Les systèmes et approches de développement devraient être évalués et jugés sur la base de résultats concrets sur le terrain, tels que des examens techniques de qualité, le conseil à la gestion d'une exploitation ou d'une coopérative, les échanges effectifs d'informations sur les produits et les marchés, ou encore la connaissance des pratiques de gestion des ressources;
- (d) Les donateurs devraient encourager le remplacement des managers expatriés par des homologues africains compétents, ce qui suppose la formation d'une équipe locale, en mettant l'accent requis sur les femmes à tous les niveaux de la gestion du développement et des travaux dans les champs ;
- (e) Enfin, un certain support est indispensable pour la coordination des donneurs par le biais d'un mécanisme national et régional impliquant les institutions publiques ainsi que la société civile.

A l'issue de ce qui allait s'avérer une rencontre fructueuse pour la communauté des donateurs, tous les participants se sont déclarés prêts à poursuivre le dialogue ainsi initié, et ce à travers de futures activités conjointes. Pour sa part, le FIDA allait se porter volontaire afin d'accueillir à son quartier général romain la prochaine consultation informelle prévue

durant la seconde moitié de 1996. Née pratiquement par accident sur la base du principe d'un « prêté pour un rendu généreux », l'Initiative de Neuchâtel montrait ainsi de brillante manière qu'elle constitue un outil formidable pour le partage des connaissances en vue de la régénération et du redéploiement des systèmes de développement agricole en Afrique..

Evolution de l'IN avec le temps

L'Initiative de Neuchâtel a commencé comme une entreprise destinée à la résolution de conflits. Ce qui la différencie de la plupart des démarches similaires, c'est qu'à l'époque ce sont justement les parties engagées dans le conflit qui sont elles-mêmes intervenues afin d'établir le dialogue et de surmonter leurs différends. Avec le temps, l'initiative a évolué pour céder la place à un réseau informel regroupant différents professionnels du développement agricole ainsi que des conseillers politiques des communautés de donateurs concernées. Leur engagement est encouragé financièrement et moralement par les organisations auxquelles ils appartiennent et qui entendent exploiter les effets de réflexion du réseau sans être engagées outre mesure ou tenues de respecter ses recommandations. En regardant de plus près l'évolution du réseau sur les huit années qui ont suivi sa création, on peut constater qu'il y a eu jusqu'ici trois phases différentes, à savoir: (a) **1995-1998**: construction du réseau ; (b) **1998-2000**: développement d'une vision commune ; (c) **de 2000 jusqu'à présent**: approfondissement et partage de connaissances pertinentes. Les principales caractéristiques et réalisations de ces trois phases sont brièvement évoquées durant la présentation ainsi que dans l'article original en anglais.

Le statut actuel du réseau et les facteurs de son succès

Actuellement, on peut affirmer que le réseau est à la fois solide et productif. Après huit années de dialogue continu et de consultations constructives, le groupe est parvenu à remplacer la confrontation par l'approfondissement et le partage des connaissances pertinentes avec tous les membres de l'IN. Le fait que la plupart de ces derniers aient consenti de sérieux efforts afin de pouvoir se réunir une fois par an en dehors des assemblées générales a bien montré à quel point ils prenaient au sérieux les possibilités offertes par le réseau. Ceci a du reste également été mis en lumière par les contacts informels réguliers par courrier électronique ou par fax, ou encore lors des visites spontanées. Et on mentionnera de même l'abnégation avec laquelle d'aucuns des membres ont su de façon informelle ranimer l'intérêt de ceux dont la volonté semblait chanceler.

Tous ces différents canaux de communication ont débouché sur une atmosphère nettement plus collégiale entre les donateurs. La peur de l'autre a disparu, tandis que le **pluralisme** des approches est devenu moins menaçant et moins gourmand en ressources. Plutôt que de s'engager dans une concurrence stérile, différents donateurs recherchent maintenant à rendre complémentaire leurs différentes démarches, chacune d'entre elles étant mise en avant uniquement pour ses avantages dans une situation donnée. Jusqu'à présent, le schéma comportemental du prêté pour un rendu généreux issu de la théorie du jeu a pu être appliqué avec succès sans qu'il ne soit nécessaire de prendre en considération le besoin de fermer magnanimement l'œil sur quelque défection aléatoire. Certaines des principales **caractéristiques du réseau de l'IN pouvant expliquer ce succès relatif** jusqu'ici pourraient être résumées comme suit:

- (a) La combinaison d'une structure informelle et bienveillante avec certaines possibilités de réintégrer les arrangements formels si le besoin s'en fait sentir. Alors que les donateurs financent la participation de leur équipe aux rencontres de l'IN, les suggestions de ces membres sont menées purement par des intérêts personnels et individuels. Bien que les consultations de l'IN ne soient pas contraignantes ni pour les organisations apparentées ni pour leurs membres, il est clair que les responsables de ces structures gardent néanmoins un œil attentif sur les travaux du groupe, afin de pouvoir injecter de nouvelles connaissances dans leur mémoire institutionnelle et mettre en place des canaux de

communication avec d'autres institutions à sensibilité similaire, et ce dans la perspective d'opérations communes ;

- (b) Une pléthore de sujets interpellant les membres, ainsi que la recherche investigatrice et l'analyse s'avèrent intellectuellement enrichissantes pour les individus engagés dans le réseau, tout en étant utiles aux institutions auxquelles ils appartiennent, dans la mesure où les constats et recommandations formulés peuvent alimenter directement leurs opérations et leurs projets ;
- (c) L'existence d'un noyau dur parmi les membres, comptant trois organisations multilatérales (FAO, FIDA et Banque mondiale) ainsi que cinq organisations bilatérales (DFID, FBC, GTZ, SDC et SIDA) avec des buts et des objectifs généraux très clairement gérables, et avec l'option d'élargir si nécessaire les débats à d'autres entités intéressées, afin d'obtenir un retour d'information sur des problématiques d'intérêt général ;
- (d) La présence d'un catalyseur à la fois permanent et fiable, silencieux et discret (le LBL) qui n'a aucun bénéfice direct évident à tirer pour lui-même autre que l'efficacité et l'efficience d'une aide internationale coordonnée pour le développement agricole en Afrique. Cette structure a largement contribué à chacune des consultations informelles de l'IN depuis 1995, et tout porte à croire que le succès généralisé du réseau est dû de façon non négligeable à ses réels talents d'organisateur.

Ces caractéristiques n'ont pas été classées spécifiquement par ordre d'importance et n'ont pas non plus la prétention d'être exhaustives. Mais elles n'en montrent pas moins que l'on peut obtenir beaucoup en concentrant ses efforts sur des vérités plutôt simples.

Remarque de conclusion sur certains principes fondamentaux de la mise en réseau

Toutes les entités intéressées au sein de chaque société – gouvernements, donateurs, société civile, et tout particulièrement les agriculteurs et les producteurs ainsi que leurs organisations, etc. – jouent de facto un rôle important dans le développement de la communauté à travers la poursuite de leurs tâches quotidiennes. Aucune autre entreprise ne révèle un besoin aussi urgent de développer des formules adéquates afin de partager le savoir-faire et construire un environnement favorable tout en développant aptitudes et qualités à tous les niveaux, impliquant la nécessité:

- (a) d'appréhender les potentiels et les avantages des partenariats ;
- (b) de surmonter la méfiance et de gagner le respect de différents partenaires ;
- (c) d'acquérir l'aptitude de travailler en partenariat avec toutes les parties intéressées au niveau local, national et international ;
- (d) De développer les outils destinés à mesurer les progrès et l'impact des partenariats ;
- (e) et enfin de diffuser et d'élargir son savoir-faire pour devenir une des figures de proue du développement et de la gouvernance.

Voici certains des besoins fondamentaux qui ont conduit les milieux intéressés à mettre en place en juillet 1995 l'Initiative de Neuchâtel, processus consultatif informel dans l'optique du soutien international au développement agricole en Afrique. Comme pour tous les réseaux qui se respectent, les raisons qui ont conduit à sa création étaient dirigées par la connaissance des bénéfices potentiels et réels du partenariat, que l'on peut résumer comme suit:

- (a) *Mécanisme* dans lequel tous les partenaires peuvent injecter leur propre savoir-faire, leurs compétences et leurs intérêts afin d'aider à traiter les problèmes communs sur la

base d'une compétence, d'une légitimation et d'une transparence auxquelles aucun participant ne peut prétendre lorsqu'il agit seul ;

- (b) *Mobilisation de ressources* en combinant les données techniques, humaines, informationnelles, physiques et financières de tous les partenaires ;
- (c) *Meilleure prise de conscience* des priorités, des besoins et des rôles particuliers de chacun, contribuant ainsi à instaurer des partenariats intégrés et stables ;
- (d) *Réseaux de contact dynamiques* offrant des canaux d'influence engageant d'une part la collectivité au sens large et exerçant, d'autre part, un impact important sur l'agenda politique des institutions et entités participantes ;
- (e) *Remplacement des conflits par la coopération* – pour chacun des participants, le coût du conflit est plus important tant sur le plan du temps que des ressources, même si la coopération peut rendre les choses plus difficiles à ceux qui sont engagés dans un projet, une idée ou une opération plutôt spécifique.

L'IN a réussi à tous ces niveaux et peut-être davantage, ce qui a largement été possible du fait que des révolutions parallèles au niveau de la gouvernance ont eu lieu au début des années 1990 et se poursuivent aujourd'hui encore au sein des institutions et organisations donatrices, tout comme en Afrique proprement dite. Ces bouleversements, qui soulignent un raffermissement et une action concertée basés sur le respect et le bénéfice mutuels ont laissé entrevoir de nouvelles opportunités

pour les approches informelles et décentralisées adoptées par le réseau de l'IN. Ces approches se fondent avant tout sur les aptitudes et les visions des représentants individuels des institutions publiques (gouvernements et organisation de donateurs), de la société civile et des organisations d'agriculteurs travaillant sur le front du changement dans leur organisations, communautés et pays. Ce sont eux qui vont dresser la carte de demain.

Mais pour que ces individus puissent réussir, il faut initier un processus approprié pour la planification des actions et l'obtention des ressources adéquates afin d'assurer le fonctionnement normal des partenariats. Tout ceci implique notamment qu'il faut savoir:

- (a) *décider ce que l'on doit faire*: il a fallu une décennie et plus pour que les entités vouées au développement agricole en Afrique parviennent à opter pour la consultation commune plutôt qu'à maintenir la situation conflictuelle qui avait prévalu entre elles tout au long des années 1970 et 1980, et qui avait atteint un point culminant au début des années 1990 ;
- (b) *identifier ses partenaires*: ce n'est qu'après bien des hésitations et quelques erreurs que l'IN s'est finalement décidée à limiter l'adhésion des membres principaux aux donateurs, sans oublier pour autant d'autres entités impliquées ;
- (c) *se mettre d'accord sur des principes fondamentaux* d'équité, ayant trait au respect (pas forcément à l'égalité, laquelle a une connotation de pouvoir), à la transparence (c'est là l'assise de la confiance) et aux intérêts mutuels, principes sur lesquels l'entente peut s'avérer difficile, à moins que toutes les parties en présence sachent garder un esprit ouvert et afficher une certaine souplesse: dans le cas de l'IN, les milieux intéressés avaient justement déjà trouvé un terrain commun à l'issue de leur première rencontre inaugurale en juillet 1995 ;
- (d) *choisir le format approprié pour les relations dans le cadre du partenariat*: les opinions peuvent varier quant au degré de formalisme, la plupart des réseaux de partenariat n'ayant en règle générale pas besoin de contrats formels à leurs débuts. Jusqu'ici, l'IN a

opté pour un tel caractère informel octroyant une plus grande liberté afin de tester les nouvelles idées ;

- (e) *émettre des objectifs clairs*: à l'origine, ceux-ci peuvent couvrir un large éventail (comme cela a été le cas pour le réseau de l'IN en 1995 lors de sa première consultation à Neuchâtel), mais avec l'évolution du projet les objectifs doivent devenir plus concrets (à l'instar des tâches claires soumises aux deux groupes de réflexion à propos du financement ou dans l'optique du développement, de la pauvreté et de la vulnérabilité, comme on a pu le voir lors de la rencontre annuelle de l'IN en 1999 ;
- (f) *engager d'autres milieux intéressés* comme l'a fait l'IN en 1998-1999 lorsqu'elle a consulté les gouvernements, les agriculteurs et autres structures impliqués en Afrique afin de connaître leur réaction à propos du CF ??? ;
- (g) *planifier les actions* comme cela se fait lors des rencontres annuelles de l'IN, lesquelles ont toujours abouti à un accord, notamment sur les actions concertées à entreprendre pour les années à venir ;
- (h) *mobiliser les ressources* ;
- (i) *passer en revue et réviser* ce qui a été fait.

Tout ce qui précède devrait donner au lecteur une pleine vue d'ensemble des aspects théoriques et pratiques de ce qui fait le succès des réseaux. Et on conclura logiquement avec la définition du réseau idéal, que l'on pourrait formuler comme suit:

Le partenariat est une alliance impliquant de multiples parties intéressées, dans laquelle les groupes et organisations sont d'accord de travailler ensemble pour satisfaire à une obligation ou entreprendre une tâche spécifique, partager les risques aussi bien que les bénéfices, et faire le point régulièrement sur leurs relations, allant jusqu'à revoir leur accord (sur le plan formel ou informel..

Le présent document part du principe que l'Initiative de Neuchâtel s'est illustrée jusqu'ici comme étant l'un des réseaux les plus performants. Elle met aussi en évidence toutes les caractéristiques nécessaires qui devraient lui permettre, pour autant qu'elle poursuive sur la même voie, d'œuvrer en faveur du bénéfice mutuel de ses membres et d'autres entités bénéficiant de l'aide aux services de développement agricole, en Afrique et peut-être même au-delà.

Gr

SANA FODAY KEBBA JATTA

SHORT BIOGRAPHY

EDUCATION

After secondary schooling in The Gambia, attended Cranfield University in England (1976-79) and graduated with a *B.Sc. (Honours)* in Agricultural Engineering. Subsequently undertook a postgraduate course in Soil Science and Water Management at the Agricultural University of Wageningen in The Netherlands (1981-83) and graduated with an *M.Sc. (with Distinction)*. Also attended several short courses related to team leadership, management, negotiations, and communications skills enhancement.

WORK EXPERIENCE

Over 19 years of experience in planning, management and supervision of rural development operations in Africa and Asia. Between 1979 and 1981 was deputy head of the Agricultural Engineering Section of the Department of Agriculture in The Gambia and from 1983 to 1987 formed part of the management team of the Jahally & Pacharr Smallholder Rice Irrigation Project in the country. Since 1987 manage the portfolio of the ***International Fund for Agricultural Development (IFAD)*** in several countries (Burkina Faso, Cape Verde, Central African Republic, Guinea-Bissau, Liberia, Maldives, Mali, Mauritania, Philippines, Sao Tomé & Principe, Sierra Leone, and Sri Lanka) at different times. In addition, served as focal point on a number cross-cutting themes related to IFAD operations including: agricultural extension and access to technology by farmers; research & development of water lifting technologies; land tenure issues; networking with regional West & Central African inter-governmental, non-governmental organisations and farmers' groups.
