

VOUS AVEZ DIT EVALUATION ?

François Grunewald

Groupe URD

Erare humanum est ; Perseverare diabolicum

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION

1.1 Evaluer : Pourquoi ?

1.2 Evaluer quoi ?

1.3 Evaluer par qui ?

2. LES GRANDS OUTILS D'EVALUATION

2.1 Les outils, classés par positionnement dans le temps

2.2 Les outils, classés par rapport à l' objet à évaluer.....

3. LES OUTILS D' ANALYSE ET D'AIDE A LA DECISION

3.1. Validité, faisabilité, risques et viabilité: le concept de "pertinence"

3.2. Les outils pour l'intervention dans la crise

3.2.1. Les outils d'investigation

3.2.2. L'enjeu du choix des indicateurs

3.2.3. Les outils de synthèse pour la prise de décision et la gestion de l'action

3.3. Les outils pour les situations de post crise et de développement.....

3.3.1 La méthode des prix de référence

3.3.2 Méthode des effets

4. LES OUTILS D' EVALUATION EXPOST

4.1 Impact, Efficacité, Efficience

4.2 Les outils d' analyse de l' efficacité et de l' efficience

4.3 Comment évaluer un impact ?

4.4 Les outils de l' étude d' impact.....

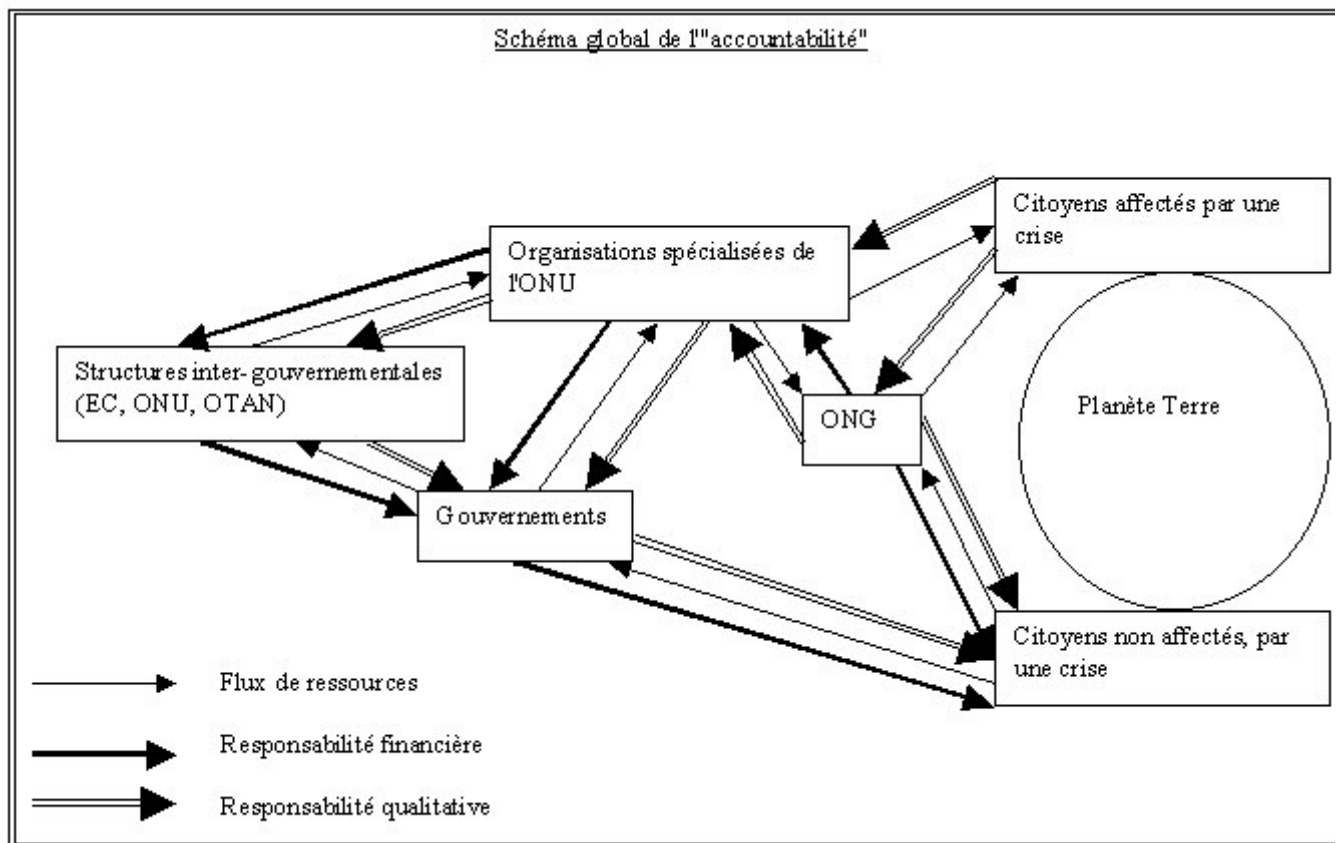
5. CONCLUSION

N.B: ce texte est une adaptation d'un texte écrit par François Grünewald en 1995 dans le cadre d'un travail pour le CICR.

1. INTRODUCTION

Développée depuis longtemps dans les milieux de l' aide au développement, la pratique de l' évaluation n' a fait son apparition que relativement récemment dans les milieux de l' aide humanitaire et de l' action d' urgence. Les premières évaluations de grande envergure d' actions humanitaires datent de la première partie des années 90 et le premier séminaire sur ce sujet s' est tenu en 1995.

L'évaluation est aujourd'hui devenue un outil indispensable, tant pour la qualité des programmes elle-même (responsabilité vis-à-vis des populations pour lesquelles on travaille) que pour satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds (responsabilité vis-à-vis de ceux qui mettent des ressources à la disposition des acteurs humanitaires). Il ne s' agit pas nécessairement du même regard évaluatif, mais les deux approches font référence à cette notion difficile à traduire en français : **accountability**.



1.1 Evaluer : Pourquoi ?

- On a pu souvent dire que, face à la complexité des crises et à la mouvances des contextes, les acteurs humanitaires avaient, non pas une « **obligation de résultats** » mais au moins une « **obligation de moyens** ». Ceci n'exonère pas, vis-à-vis des victimes, d' **une obligation de ne pas répéter les mêmes erreurs**". L'outil pour ce faire est l'évaluation.

- Parce que l'acte **EVALUER permet d'EVOLUER**. On peut juger les choix faits, les alternatives mises en oeuvre (par exemple par une démarche "qualité/prix") et chercher à améliorer la **qualité de l'impact du programme pour les bénéficiaires**, tout en **limitant les effets négatifs possibles**.
- Parce que l'on doit pouvoir **justifier, devant les donateurs** (notamment les citoyens du Monde qui paient leurs impôts ou qui font des donations privées), que nous essayons de faire la meilleure utilisation possible de leurs dons. Il faut donc pouvoir justifier d'une part d'un impact réel, et d'autre part d'une recherche de **qualité/prix**.

1.2 Evaluer quoi ?

- On peut évaluer différents objets : des situations ("**situation analysis**"), des procédures (**audit/procédure**), l'honnêteté des comptes (**audit/contrôle de gestion**) ou un impact ("**impact assessment**").
- Il peut s'agir, au stade de la conception d'un programme, de **juger de la pertinence** d'une action, **identifier les différents alternatives** et de faire des choix. On pourra dans certains cas, notamment dans les situations de sortie de crise, utiliser des méthodes d'évaluation par **modélisation**, notamment dérivés des méthodes d'analyses économiques telles que la "**méthode des effets**" ou celle "**des prix de références**". Dans la plupart des situations de crise humanitaire, de telles approches par modélisation ne seront pas utilisables, ce qui ne doit pas néanmoins exonérer les acteurs humanitaires d'énoncer et de justifier les "pourquoi" et "comment" des choix proposés.
- On peut vérifier si des objectifs quantitatifs ou qualitatifs prévus initialement ont été atteints (**évaluation du degré de réalisation**).
- On peut essayer de suivre les dynamiques existantes au cours d'une action afin de juger les évolutions en cours et adapter les programmes au fur et à mesure ("**monitoring**" ou "**suivi-évaluation**").
- On peut également évaluer **l'impact des programmes** ("**impact assessment**"). Ceci peut se faire à plusieurs niveaux et sur plusieurs échelles : échelle de l'individu, échelle de la famille, échelle de la communauté, échelle du village, de la nation, etc.
- On peut chercher à comprendre, **qualifier et quantifier les effets secondaires** d'un programme, afin d'éviter ou de limiter les effets secondaires négatifs et de maximiser les effets secondaires positifs ("**appraisal of secondary effects**").
- On peut **évaluer des méthodologies** : évaluation de la qualité d'une méthode de diagnostic, évaluation d'une méthode d'élaboration de propositions, évaluation des méthodes d'études d'impact, etc. ("**évaluation of the methodology by feed-back analysis**").
- On peut aussi évaluer la performance d'un technicien, son savoir, son savoir-analyser, son savoir-faire (**évaluation des compétences et de l'adéquation de celles-ci au poste**). Dans ce sens, l'évaluation des compétences est un enjeu important de la gestion des actions.

Tout part en fait d' une assomption de base :***TOUT EST EVALUABLE***. La culture de l' évaluation doit devenir une partie de la culture de gestion des institutions, des programmes, des projets et des hommes.

1.3 Evaluer par qui ?

Les enjeux et approches de l' évaluation, de ses buts et de ses méthodes, dépendent fortement de "qui" fait l' évaluation. On peut classer les types d' évaluation et les outils en fonction de l' acteur de cette évaluation :

- **L' aut'évaluation**, c' est à dire l' évaluation par les acteurs même de l' action. Acte très délicat, car il faut à la fois être très critique (si on veut que l' aut'évaluation reste crédible) et en même temps ne pas inutilement créer des "forces négatives" qui feraient perdre à l' exercice son efficacité. Bien faite, l' aut'évaluation menée sur ses propres activités par une équipe est un facteur très important de gain de qualité dans les programmes (c' est là une des bases du Total Quality Management ou TQM). Reste à trouver les méthodes - et elles existent - qui permettront, sans compromis, d' être à la fois juge et partie.
- **L' évaluation par les bénéficiaires**-eux-mêmes. Exercice souvent passionnant, mais extrêmement délicat, ce genre d'évaluation "**bottom-up**", qui peut être menée soit en amont soit en aval d' une intervention, est une des clés de la maîtrise par un groupe humain de son développement. Base du "**empowerment**", cet exercice peut faire ressortir des points positifs ou négatifs auxquels des évaluateurs extérieurs n' auraient pas pensé. Néanmoins, ce processus peut aussi facilement dérapier, tant il facilite l' apparition à la surface de tensions sociales et de conflits d' intérêts.
- **L' évaluation conjointe** menée ensemble par une équipe composée d' éléments extérieurs et nationaux, y compris des bénéficiaires éventuels de l' action, est un exercice fascinant mais difficile, même si la "participation" est à la mode. Parmi les nombreuses méthodes dites participatives (y compris la fameuse "Participatory Rural Appraisal " -PRA-), il y a beaucoup de charlatanisme. De telles évaluations conjointes ne peuvent être utilement pratiquées que par des professionnels de la matière concernée, avec l' appui de "maîtres de la communication de groupe et de l' animation de débats". En effet, les tensions socio-politiques et les hétérogénéités d' intérêts ressortent souvent de manière très vive au cours de tels exercices.
- L' évaluation par un **évaluateur extérieur**. Reine de "l' évaluation pour l' évolution", car elle admet un regard extérieur, ce type d' intervention permet souvent de passer outre de nombreux tabous et d' avoir un regard neuf sur des situations données. Néanmoins, l' établissement d' un cahier des charges de l' évaluation et **Termes de références** précis pour l' évaluateur sont très importants afin d' éviter les dérapages.
- L' évaluation menée directement par **les services du bailleur de fonds**. Ces évaluations, qui prennent d' ailleurs souvent davantage une forme d' audit financier, comptable et des procédures, sont en général d' autant plus craintes que l' on a de choses à cacher...

On notera qu' une analyse institutionnelle simple permet souvent, lors du questionnement de base "qui fait quoi, pourquoi et pour qui ?", de déceler les éventuels pièges ou "agenda caché" ("hidden agenda") de tel ou tel acteur de l' évaluation.

2. LES GRANDS OUTILS D' EVALUATION

2.1 Les outils, classés par positionnement dans le temps

Plusieurs outils ont été mis au point ou sont encore au stade de développement pour réaliser de telles évaluations. On définira trois grandes familles d' outils : ceux que l'on utilisera en « ex-ante » (avant l'action), ceux que l'on utilisera en cours d'action (suivi -évaluation ou « monitoring ») et ceux que l'on qualifiera d' « ex post » (après l'action).

Les outils « ex ante » : Ce sont essentiellement des *outils d' analyse et d'aide à la décision*.

- Les outils d'analyse des situations doivent définir à la fois la situation initiale, les besoins, les contraintes, mais aussi permettre d'élaborer un jugement à priori sur les différents scénarios d' intervention possibles. C'est en cela qu'ils sont des outils d'aide à la décision. Certains de ces outils sont très simples : reposant sur des exposés simplistes de la situation, ils aboutissent souvent à une proposition souvent unique d' intervention (pas de réflexion sur les alternatives possibles) avec une justification à très court terme.
- Dans les contextes de développement, les outils mis au point procèdent par *modélisation*, en essayant de prévoir, par l' utilisation de modèles mathématiques, l' évolution de certains paramètres économiques : Taux de rentabilité financière (gestion et comptabilité d' entreprise) et les outils d' évaluation économique (méthode des effets et méthodes de prix de référence).
- Dans les domaines humanitaires, les références seront variables selon les acteurs. Certains se référeront aux Standards Minimum du Projet SPHERE et calibreront leurs interventions sur cette base. D'autres pourront tenter d'avoir une approche moins standardisée à partir de l'offre (offer driven) et plus proche des besoins (needs driven). **Cette réflexion est à la base du Projet Qualité.**

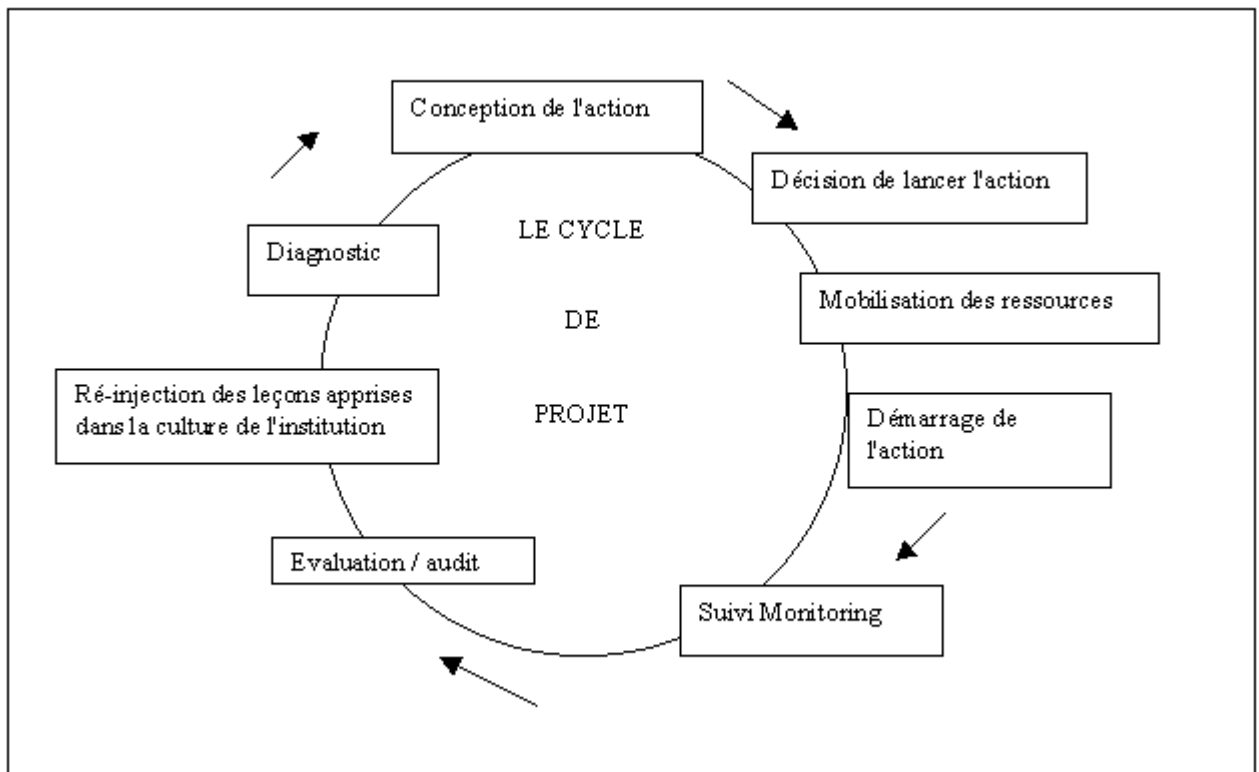
Les outils de suivi/évaluation : Ils constituent le système de pilotage des interventions. Attention, il importe de ne pas les confondre ou les assimiler à des outils d' évaluation des programmes. Les perspectives temporelles ,d' analyse globale d' impact, de réflexion sur la pertinence des choix des stratégies d' intervention et des outils ne sont pas les mêmes.

- Les outils classiques de « monitoring » consistent en une série de procédures pour comparer des dynamiques prévues de l'action (calendrier des activités, calendrier budgétaire) ou des ses effets (gains de poids dans des programmes d'aide alimentaire, etc.) et la réalité, afin de repérer retards et décalages.
- Les outils de *Programmation-Suivi-Evaluation (PSE) tentent* d'intégrer, très tôt en amont évaluation initiale, déroulement de l'action et évolution des situations: il s' agit là d' une gamme d' outils dont le but est d' aider à la prise de décision en cours de projet et de *suivre l' évolution* du projet en fonction de la réalisation de ses objectifs spécifiques.

Les outils « ex post » : Ce sont des outils pour **apprendre, capitaliser et rendre compte**.

- Les outils qui cherchent à *comparer situation initiale, objectifs et situation finale*. Il s' agit là, en général, des instruments de *contrôle de la réalisation des objectifs*.
- Les outils plus ouverts, qui cherchent à analyser les dynamiques en cours, à comprendre les poids relatifs de l' intervention et des facteurs externes, à éventuellement comprendre l' impact de l' action, *l'impact étant finalement la combinaison des effets positifs et des effets négatifs induits*.

La combinaison de ces trois types d' outils est complexe, mais nécessaire. Elle forme la base de la procédure d' évaluation. Nous y reviendrons en conclusion, dans le cadre d' une réflexion globale sur le « cycle du projet ». Elle permet de fonctionner avec des modèles et de faire fonctionner des simulations. Outils pertinents dans de nombreux contextes de développement, ils doivent être adaptés aux conditions particulières de l'urgence et de l'aide humanitaire.



2.2 Les outils, classés par rapport à l' objet à évaluer

Le choix des outils d' évaluation (et ceci aux différentes phases et par rapport aux diverses échelles de temps) dépend fortement du type d' action à analyser.

On croit souvent la différence évidente entre, d' une part, les actions d' urgence et de réhabilitation d' urgence et, d' autre part, les actions de développement proprement dites. L' impact devrait être immédiat pour les unes alors que les dynamiques socio-économiques qui résulteront de l' autre ne pourraient être évaluées qu' à moyen terme. Ce n' est pas si simple. Cela le devient encore moins lorsque l' on regarde les impacts négatifs possibles des unes et des autres et notamment l' évolution globale de la situation dans la durée.

De toute façon il n' existe pas "une méthode unique et standard" pour évaluer les divers types d' actions d' urgence.

Il y a d' abord des enjeux sectoriels : Un projet médical impliquera une autre approche qu' une "distribution de semences et d' outils". Un travail dans un camps de réfugiés demandera des outils d' évaluation différents de ceux nécessaires pour analyser l' impact d' un programme d' aide alimentaire dans une zone urbaine ou d' une campagne de distribution de médicaments pour le bétail dans le cadre d' un programme de soutien aux stratégies de survie de nomades.

Il y aura ensuite des enjeux liés à la dynamique propre de la crise et de la période dans laquelle l' intervention humanitaire se déroulera. Il faudra alors des outils différents pour évaluer l' impact :

- d' une action au cœur de la crise dans laquelle la notion de gratuité et de non durabilité prévaut, et où il importe d' être efficace "presque à **tot** prix". On remarquera que déjà, dans le domaine médical, le "presque" est lui même au cœur des débats autour du triage des blessés après une catastrophe ou une offensive militaire. Comment en effet évaluer les choix faits, alors que ceux-ci se rapportent à la vie et à la mort ?
- d' un programme dans le cadre d' une crise durable, dans laquelle à la fois se mettent en place des stratégies de survie complexes et des économies parallèles, si ce n' est mafieuses;
- d' une intervention en pds crise sur un programme d' habitat, d' agriculture, de restauration de l' Etat de Droit;
- Les choses se complexifient dès que l' action s' oriente, parce que le contexte le permet, vers le développement. : Des investissements dans un matériel de production ou de transformation plus complexe (moulin à huile, motopompe, etc.) entraînent des coûts récurrents, des amortissements, des contraintes de maintenance, bref, des impératifs de viabilité économique à moyen terme.

Tous ces points devront alors être pris en compte et analysés correctement avant de lancer un tel projet. Les hypothèses faites dans chacun des cas et pour chacune des situations devront ensuite être validées en ex-post lors de l' analyse d' impact.

3. LES OUTILS D' ANALYSE ET D' AIDE A LA DECISION

Nous sommes ici dans le domaine des évaluations dites "*ex-ante*", c' est à dire avant intervention.

3.1. Validité, faisabilité, risques et viabilité: le concept de "pertinence"

Il s' agira d' analyser des propositions selon six grands axes d' ~~lysa~~, lesquels finalement se recourent au niveau du *concept de "pertinence"*. Ces axes sont :

Dans les contextes de crise :

- La *mesure des risques* (analyse probabiliste des déviations possibles, des conditions de leur apparition, et des mesures à mettre en jeu pour réduire ces facteurs de risque) ;
- *L' analyse des perturbations probables* que le projet peut ou va entraîner : réallocation de main d'œuvre, déplacements de populations, influence sur les prix des intrants ou des produits sur les marchés, etc. ;

Dans les contextes de crises qui durent ou de sortie de crise :

- La *viabilité économique* de l' activité proposée au niveau de l' entreprise, de la famille ou du bénéficiaire. C' est là le champ d' excellence des méthodes d' analyse s' apparentant aux évaluations financières *à priori*.
- *L' impact économique de l' action au niveau de la communauté* compris de la collectivité nationale. Les effets économiques directs et indirects (escomptés) induits par l' intervention, les dynamiques de redistribution prévisibles dans l' espace national, etc..., seront analysés *à priori* grâce aux méthodes de l' évaluation économique.

Dans l'ensemble des contextes :

- *La validité des analyses et des hypothèses* : Exercice nécessairement périlleux, l'élaboration d'une analyse globale (si possible systémique) et l'énoncé d'hypothèses sont la clé de voûte de l'identification et de la conception de stratégies d'actions. Elles dépendent fortement de la qualité des ressources humaines mobilisées (expérience, capacité de travail et de synthèse, culture générale, etc.). Reste que ce sera souvent la capacité d'explicitier clairement analyses et hypothèses qui fera la différence, la forme primant trop souvent sur le fond.
- *La faisabilité des propositions* : Entre l'action idéale et la paralysie, il y a ce qui est faisable tenant compte de l'ensemble des contraintes. Cette analyse des contraintes à tous les niveaux est un exercice essentiel, souvent mal fait, et qui conduit dans un cas à la non-action et dans l'autre à des tentatives nécessairement vouées à l'échec.

Au final, tout dépendra de la qualité de l'information disponible et de la capacité des responsables à prendre une décision sur la base d'une information nécessairement incomplète, notamment dans les contextes de crises où rareté et partialité de l'information sont aggravées par la nécessité de prendre rapidement des décisions. Les paragraphes qui suivent tenteront de poser quelques question-clés autour des problématiques d'investigation et de prise de décision.

Mais n' oublions pas que bon sens expérience et surtout travail collectif seront en général la base de la bonne décision. On retombe néanmoins sur le très critique et très critiqué premier aphorisme d' Hypocrate "**D' abord, ne nuis pas**". La remarque fréquemment faite de

l' inclusion de l' aide humanitaire dans les stratégies des acteurs de la violence a conduit à une utilisation parfois abusive de ce principe. Néanmoins, il importe de se poser la question.

3.2. Les outils pour l'intervention dans la crise

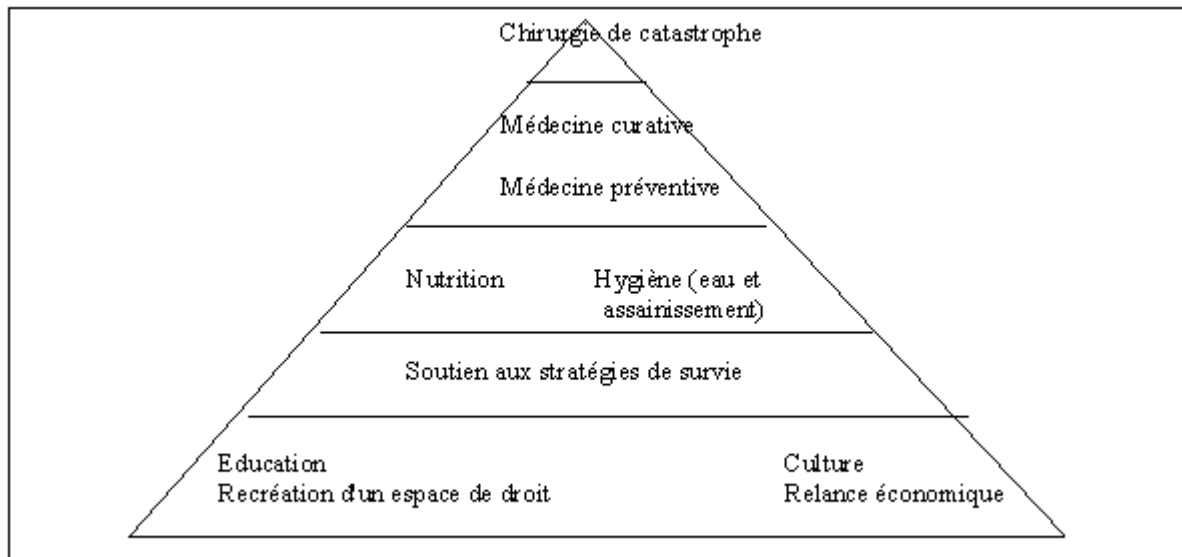
3.2.1. Les outils d'investigation

Les méthodologies disponibles pour obtenir l' ensemble des données nécessaires pour réaliser toutes ces tâches sont en général connues. Un certain nombre de ces méthodes sont spécifiques à des champs professionnels identifiés : santé publique, épidémiologie, médecine curative, eau et assainissement, nutrition, etc. Il ne s' agira pas ici d' en faire le recensement.

On insistera plutôt d' abord sur une partie des pièges actuels qui se cachent derrière des méthodes "à la mode" et dont les "résultats numériques et graphiques" sont en tout cas de plus en plus souvent demandés par les bailleurs de fonds. Il s' agit notamment de tout une approche statistique faussement rigoureuse, mais qui cache ses fondements scientifiques erronés derrière des moyennes, de beaux tableaux et des graphes colorés.

Il importe de faire un retour à la Statistique, frange de la Mathématique, pour rappeler que les moyennes (average), les écarts types (standard deviation) et nombre de chiffres présentés dans de nombreux rapports ne peuvent être calculés que dans des cas de répartition gaussienne de variables discrètes et continues. Ceci est rarement le cas dans les dynamiques socio-économiques, anthropologiques et ethnologiques qui affectent la plupart des phénomènes humains, même biologiques. C' est en tout cas encore plus rarement vérifié par les manipulateurs de chiffres. L' enjeu méthodologique et en termes de gestion des ressources humaines est important. On voit sur le terrain de nombreux volontaires qui passent plus de temps à collecter des données et à les entrer dans leurs ordinateurs qu' à réfléchir sur la réalité de la situation. Il y a là un vrai danger. Rigueur de l' analyse ne doit pas être confondu avec "bidouillage informatique" !

Il importera par contre de souligner l' importance des outils qui permettent de mettre l' ensemble de la connaissance acquise sur les situations en cohérence; grâce au modèle maintenant mieux connu de la Pyramide de l' Assistance, développé d' abord par le CICR puis étendue par la suite aux contextes de crises qui durent et de sortie de crise.



L' ' idée maîtresse derrière cette Pyramide est de faire ressortir les liens entre les secteurs et l' importance d' avoir, même lors d' un diagnostic ~~soit~~ sur une situation, une compréhension globale des besoins et de leurs couvertures. En effet, il ne servirait à rien de mettre en place des actions dans un secteur si les parties faibles de la chaîne se trouvent dans un autre.

Si les diagnostics dans les domaines techniques sont en général relativement bien faits par des spécialistes, les composantes sociales, anthropologiques, politiques des situations sont souvent beaucoup moins bien appréhendées. Dans le discours actuel sur la "participation", les "approches communautaires", la "responsabilité par rapport aux victimes" (accountability towards the beneficiaries), il y a des flous conceptuels importants et de graves dangers cachés derrière des discours méthodologiques. Actuellement, plusieurs approches existent et sont plus ou moins bien connues et mises en œuvre. Leurs fondements théoriques le sont souvent moins.

Ainsi, des méthodes telles que le RRA ("Rapid Rural Appraisal") se sont construites en opposition aux méthodes d' enquêtes (FAO, NU) des années 1970, lourdes et coûteuses, et souvent inopérantes sur le terrain. Il s' agissait d' aller plus vite dans les analyses grâce à des systèmes d' enquêtes rapides et légères remplaçant ces lourds protocoles d' investigation en milieu rural qui recueillaient des milliers de données mais qui n' avaient jamais le temps de les traiter de façon pertinente. Néanmoins, simplicité de mise en œuvre ne veut pas dire pauvreté conceptuelle.

- Plusieurs théories d' économie rurale soutiennent les méthodes légères de RRA. la plus importante, si ce n' est la plus pertinente d' entre elles, est celle dite " de la *Dynamique d' Evolution des Systèmes Agraires*". L' à priori de cette théorie est simple : la réalité que nous observons est hétérogène, stratifiée à la suite des phénomènes historiques qui ont fait évoluer la région et la société. Comprendre cette *hétérogénéité* (dans l' *espace = zonage* dans le *social = typologie socio-économique*), l' histoire qui a stratifié cette société et a fait évoluer les systèmes de production est donc indispensable pour identifier les contraintes multiples et concevoir la moindre intervention. Evidence ? Hélas non. Les grands débats autour de la Révolution Verte

montrent que la réponse à ces questions reste encore un enjeu de poids. Plus grave encore, le RRA fait maintenant partie des *gadgets méthodologiques* que de nombreux "experts" prétendent utiliser, mais qu'ils utilisent mal et de façon tronquée.

- Les techniques dites de "*diagnostic participatif*" ("Participatory Rural Appraisal ou PRA), qui visent à augmenter l'implication des populations dans les diverses phases de l'action (du diagnostic à l'évaluation en passant par la mise en place) reposent sur les théories de la communication et de la médiation au sein de groupes hétérogènes. Les intervenants extérieurs qui l'utilisent oublient souvent de faire au préalable l'analyse institutionnelle de "qui est quoi", des jeux de pouvoir. Ils risquent alors fortement de se faire manipuler s'ils n'ont pas intégré les acteurs locaux, les luttes et les enjeux. Ce sont ici les bases de l'anthropologie et de la sociologie qu'il s'agit de rappeler. Des outils comme le "*Proportional Piling*" (pas de traduction connue en langue française) ne sont que des outils d'animation de débat, certes utiles lors de phases opérationnelles de planification, mais sans réel pouvoir d'analyse de situation.

Il y a derrière ces débats apparemment compliqués plus qu'une différence d'écoles. Il y a un grand enjeu : celui de la reconnaissance que les sociétés humaines sont complexes, stratifiées, traversées de jeux de pouvoirs, de lignes de fractures socio-économiques, de conflits. Connus dans les milieux du développement, ce débat autour de l'antagonisme "compréhension des conflits sociaux" versus "approche communautaire" n'est pas qu'un débat linguistique et culturel autour de la notion nord-américaine de "community". C'est un vrai débat méthodologique qui se réfère à des référents politiques. Dans les contextes de crise, dans lesquelles les populations touchées sont souvent approchées avec une approche souvent essentiellement caritative, on ne prend souvent pas le temps de comprendre ces lignes de fracture. Soit on tombe alors dans une approche "de masse" de l'assistance, soit on veut à tout prix travailler avec les "communautés", et on tombe dans les pièges connus de la récupération, que l'aide dans les camps de réfugiés rwandais au Congo avant Novembre 1996 a si bien fait apparaître.

3.2.2. L'enjeu du choix des indicateurs

Clé du suivi des actions, les indicateurs sont aussi fortement demandés par les bailleurs de fonds. Leur définition, leur choix et les protocoles de recueil, de suivi et d'analyse posent de nombreuses questions méthodologiques, financières et de gestion des ressources humaines.

En effet, ces indicateurs doivent répondre à un certain nombre de critères :

Fiabilité : Les indicateurs doivent permettre, de façon crédible et fiable, d'ajuster l'action. Ils ne doivent pas induire en erreur.

Adaptabilité : Les éléments culturels, contextuels, locaux jouent énormément sur les dynamiques humaines et biologiques. Le choix de la palette d'indicateurs doit prendre cet élément en compte. A des indicateurs « à large spectre », on préférera souvent des indicateurs plus « context specific ».

Sensibilité : Ils doivent réagir aux changements avec un minimum de temps de latence et d'inertie. Un indicateur qui mettrait du temps à réagir risque d'être inutile pour les prises de décision.

Reproductibilité : Ils doivent, pour la même variation des conditions ou de l'impact de l'action, montrer la même évolution, tant en tendance qu'en ordre de grandeur.

Facilité d'utilisation : Dans les conditions précaires de travail dans l'urgence et face à la quantité importante de travail bien connue sur le terrain, il ne s'agit pas de créer une nouvelle surcharge de travail aux équipes. Les évolutions doivent être facilement lisibles et compréhensibles.

Faibles coûts de relevé et de traitement : Le relevé (enregistrement régulier de la valeur de l'indicateur) et l'analyse des variations ne doivent ni induire une croissance des équipes ni des tâches complexes demandant un matériel spécifique.

Les différents indicateurs devront être identifiés par les spécialistes des divers secteurs. La hiérarchie de leurs poids spécifiques dans les analyses et prises de décision devront être un choix d'équipe.

3.2.3. Les outils de synthèse pour la prise de décision et la gestion de l'action

A partir du moment où un diagnostic est réalisé et finalisé sous la forme de propositions, il importe de l'enregistrer sous une forme qui permettra de le comprendre, d'en appréhender les répercussions en terme de décision et d'enregistrer une vision globale du processus au moment de la prise de décision.

Plusieurs outils existent.

- **LE CADRE LOGIQUE (LOGICAL FRAMEWORK)**

Outils développés dans les projets de développement, le Cadre Logique d'Analyse est de plus en plus imposé par les bailleurs de fonds, notamment l'Union Européenne. De nombreuses ONG commencent à s'y mettre aussi. Cette méthode repose sur la base d'une explication assez complète et "à priori" de la stratégie d'intervention, des objectifs généraux et spécifiques (ceci tant qualitatifs que quantitatifs), des moyens nécessaires ("inputs" humains et matériels), des calendriers de réalisation, des indicateurs de suivi et de réalisation d'objectifs.

La place prévue dans la grille pour une présentation claire des hypothèses faites sur les contraintes possibles, les facteurs de risque (dans la rubrique "critical assumptions") permet souvent une bonne prise en compte de l'ensemble de ces facteurs.

On notera qu'une des faiblesses principales de cette méthode est la simplification, souvent extrême en termes de description de la situation, qu'elle entraîne. La conception même du cadre logique d'analyse peut d'ailleurs parfois conduire à un diagnostic très simplifié.

On retiendra qu'il s'agit là d'un excellent outil de gestion de projet, plutôt que d'un réel outil d'étude d'impact. Cette grille prend souvent la forme suivante :

Cadre logique d'un programme posant les bases de l'évaluation

Niveaux	Descriptions	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses et contraintes
---------	--------------	-------------	------------------------	---------------------------

Objectifs généraux				
Objectifs spécifiques				
Activités				
Ressources				

Un des grands dangers du cadre logique, en terme d' évaluation ~~ex~~post, est qu' il guidera le regard par la réalisation des objectifs et le fait que les résultats aient été atteints ou non. On aura ainsi tendance, l' expérience le prouve, à occulter les effets secondaires, notamment négatifs, tant qu' ils n' étaient pas inclus dans le cadre.

- **LA GRILLE DES VULNERABILITES DIFFERENTIELLES**

C' est ici un peu l' inverse de la méthode précédente. La description de la situation est beaucoup plus précise, ce qui permet d' aller jusqu' à l' ~~expl~~ ^{local} géographique de telle action à tel endroit. Par contre, cela peut parfois rendre difficile la vision globale du projet et l' utilisation d' un nombre limité d' indicateurs. L' hypothèse de base est la ~~non~~ ^{existence} de la victime moyenne. Il s' agit donc de comprendre, d' analyser et d' expliciter la diversité existante, l' hétérogénéité des situations, des victimes, et de leurs besoins. A partir de là, on pourra concevoir et réaliser des programmes différenciés cherchant à satisfaire les besoins variés de populations hétérogènes.

Grille des vulnérabilités différentielles

TYPOLOGIE DES POPULATIONS PAR DEGRE DE VULNERABILITE	CONDITIONS DU MILIEU SELON LES POSSIBILITES D'INSTALLATION DE STRATEGIES DE SURVIE						
	A					B	
	C					D	

On effectuera une hiérarchisation des contraintes : le classement au sein de la typologie s'effectuera du plus vulnérable en haut au moins vulnérable en bas. Dans les colonnes, le gradient de potentiel ira de la gauche, où l'on trouvera les zones au plus mauvais potentiel, à la droite, vers des conditions de plus en plus favorables au développement de stratégies de survie. On pourra alors établir des priorités en traçant la diagonale C-B.

Chaque case peut contenir plusieurs types d'informations : noms des lieux concernés, données démographiques, description de la population cible et de ses besoins, propositions d'intervention. De plus, cette grille est un excellent outil d'animation d'équipe à propos du diagnostic. En effet, l'élaboration de la typologie et du zonage peut être réalisée pendant un débat réunissant les différentes parties concernées. Qui est plus vulnérable que qui ?

- CHOIX METHODOLOGIQUE, CHOIX POLITIQUES

Le choix de l'outil d'évaluation dépend fortement de celui de l'outil d'appui à la prise de décision et de celui choisi pour l'explicitation de la stratégie choisie. Ce choix n'est pas neutre. On s'apercevra que le choix du Cadre Logique est en général "*donor oriented*", alors que le choix de la Grille des Vulnérabilités Différentielles est plus "*methodological improvement oriented*" et, qu'enfin, les études d'impact nutritionnels, économiques et environnementalistes sont plus "*victims oriented*".

3.3. Les outils pour les situations de post crise et de développement

Les diverses méthodes suivantes sont normalement utilisées par les "financeurs", notamment ceux qui "prêtent" (banques, etc.) dans les cadres particuliers des programmes d'investissement. Il s'agit de juger de la viabilité et de la rentabilité économiques de tels projets. Elles doivent être fortement simplifiées afin de pouvoir être utilisées dans les cadres qui nous concernent. *En effet, la fixation de taux d'actualisation, l'évaluation des coûts*

d'opportunité et le calcul des taux de rentabilité interne sont des tâches extrêmement difficiles à réaliser dans ces situations volatiles. La formulation d'hypothèses sur les scénarios à venir, clé de la modélisation économique, reste un exercice très délicat.

Il faut garder en mémoire les limites de tels exercices de modélisation. Des erreurs d'appréciation de paramètres, des erreurs de fonctionnement du modèle, des hypothèses non explicitées, si ce n'est même l'introduction de ~~certains~~ données afin d'arriver à un résultat précis devant influencer les choix, sont des risques non négligeables. De plus, les données statistiques qui devraient être utilisées pour élaborer et faire fonctionner de tels modèles manquent ou sont rarement fiables. Enfin, dans la plupart des cas, l'analyse de sensibilité (analyse de la variation des résultats escomptés en fonction de la modification des variables) est rarement faite. Les choix des hypothèses (souvent rarement explicités) sous-tendent et pré-définissent souvent les résultats, afin de satisfaire les bailleurs de fonds.

Ceci dit, la réflexion conceptuelle qui les sous-tend et l'obligation d'explication qu'elle induit ne doit pas laisser l'acteur de l'urgence indifférent. Il y a beaucoup à apprendre de ces approches, notamment dès que l'on se lance dans des programmes de soutien aux stratégies de survie en temps de crise ou que l'on intervient sur des paramètres économiques durant des crises durables dans lesquelles des économies parallèles de gestion de la pénurie se mettent en place face au défaut ou aux dérives des états.

Au cours de l'utilisation des deux méthodes présentées ci-dessous (Méthode des Prix de Référence et Méthode des Effets), il s'agit de comparer la situation "sans" le projet et la situation nouvelle qui sera créée par le projet, tant au niveau macro-économique que pour l'ensemble des agents touchés directement ou indirectement par le projet. Il s'agit là d'un exercice autrement plus complexe que la classique comparaison "avant projet / après projet" souvent considérée "à tort" comme une étude de l'impact de l'intervention.

On notera que les deux méthodes rapidement présentées dans les résumés qui suivent visent toutes les deux à analyser à priori l'impact d'une action sur un plan général (de celui de l'individu à celui de la Nation). Néanmoins, les bases théoriques qui les sous-tendent et les options de société dont elles sont porteuses peuvent être assez différentes.

On rappellera que la Banque Mondiale, ses homologues régionaux (Banque Asiatique de Développement, Banque Africaine de Développement, Banque panaméricaine de Développement) et le FMI, que l'on rencontre de plus en plus souvent sur les terrains de crise et de reconstruction post-crise ont opté depuis longtemps pour la Méthode des Prix de Référence, tandis que les écoles de pensées européennes, notamment françaises, ont entraîné la Commission Européenne vers la Méthode des Effets.

3.3.1 La méthode des prix de référence

La méthode des Prix de Référence est actuellement l'outil d'évaluation "ex-ante" préféré de la Banque Mondiale et du FMI. Elle est généralement utilisée dans les projets de développement ou d'investissement au stade de l'identification ou de l'étude économique sommaire qui accompagne l'étude de faisabilité (nous sommes donc bien toujours en "ex-ante"). Marquée idéologiquement par une identification entre action de développement et fonctionnement des entreprises, c'est une méthode d'évaluation économique qui dérive directement des méthodes d'analyse comptable de l'évaluation financière. La seule différence est qu'au lieu d'utiliser les prix du marché, on utilisera des prix dits "de référence".

Ces "prix de référence" sont en fait l'expression de deux considérations spécifiques :

- Le plus ou moins grand *degré de rareté ou d'abondance des facteurs* En cela, la méthode des prix de référence s'inspire du courant néoclassique "marginaliste", développée pour des situations dites "d'économie en équilibre" (pour lesquelles valeurs marginales, coûts d'opportunité et prix du marché sont supposés identiques), mais en diffère en fixant des prix de référence en fonction d'objectifs spécifiques.
- La *politique locale ou gouvernementale ou de certains acteurs prioritaires* en matière de soutien en faveur de certaines productions, de l'emploi, du crédit ou de l'épargne, dans le domaine douanier, pour le foncier, etc... C'est à ce stade par exemple que le débat "relancer l'économie par la consommation ou favoriser l'investissement par l'épargne" devra être posé.

En situation instable, il n'est pas toujours possible d'identifier un pouvoir ayant réellement la capacité ou la volonté d'influer sur l'économie. De plus, les phénomènes spéculatifs et mafieux qui se développent au cours des périodes de pénurie risquent de rendre toute fixation de prix de référence peu pertinente, si ce n'est dangereuse (car nécessairement à l'encontre des objectifs des forces économiques précitées). Ainsi, on pourrait arriver à déclarer rentable un projet qui enrichirait le propriétaire de l'usine, enrichirait la Nation, mais appauvrirait l'ensemble de la population.

Cette méthode des Prix de Référence n'est donc pas réellement applicable à la plupart des actions d'urgence.

3.3.2 Méthode des effets

La *Méthode des Effets* cherche aussi à prévoir l'impact ou les impacts de l'intervention du niveau de l'individu ou de l'entreprise *à celui de la collectivité* et des comptes de la Nation. Néanmoins, les perspectives diffèrent sensiblement. La clé théorique de cette méthode est relativement simple : analyser, en prix réels, non seulement la Valeur Ajoutée créée par l'intervention, mais aussi et surtout *sa redistribution et les effets de celle-ci sur l'ensemble de la Nation*. C'est une méthode complexe, pour ne pas dire lourde, qui fait intervenir un modèle de calcul économique "à priori" allant du budget familial à la comptabilité nationale. Cette Méthode est la favorite d'une partie seulement des "financeurs" de gros programmes d'investissement. Il s'agit de l'Union Européenne, de l'ONUDI, et de Banques bilatérales de financement du Développement telle que l'Agence Française du développement (AFD).

Dans la méthode des effets, les avantages sont exprimés comme *différentiel de valeur ajoutée au niveau de l'ensemble de la communauté* Ce résultat économique diffère fortement du

résultat d' entreprise de la Méthode des Prix de Référence ou de l' analyse financière puisque, dans ces dernières, des facteurs comme les impôts ou les salaires sont "négatifs" (classés dans la rubrique "coûts et dépenses" du bilan de l' entreprise) alors que dans la Méthode des Effets, ces impôts et salaires participent à l' augmentation globale de la richesse nationale.

La démarche sera alors la suivante :

- Etape n°1 : Identifier les différences significatives prévisibles entre les situations économiques "sans" et "avec" projet, tant aux niveaux micro et macro-économiques qu' à ceux, plus difficiles à chiffrer, de l' environnement ou des modes de vie. Ces différences seront la combinaison des *effets directs, indirects* (en amont et en aval) du projet ainsi que des *effets induits ou secondaires* (positifs ou négatifs) souvent plus difficilement quantifiables (redistribution de revenus, compétition pour la main d'œuvre et pour les terres agricoles, alternatives culture vivrières/cultures de rente/élevage, problèmes d' environnement, etc...).
- Etape n° 2 : "Estimer" ces différences : exercice "périlleux" mais nécessaire, c' est à partir de cette estimation que l' on appréciera l' intérêt ou non d' engager les coûts et dépenses impliquées par le projet.
- Etape n° 3 : A ce stade, on pourra calculer des valeurs ajoutées spécifiques prévisionnelles pour chacune des situations et établir un "*différentiel prévisionnel de valeur ajoutée*".
- Etape n° 4 : Après l' appréciation de ce "*différentiel prévisionnel de valeur ajoutée*", il faudra estimer la répartition (redistribution) probable de cette valeur ajoutée entre les divers acteurs, concernés directement ou affectés indirectement par le projet et les modifications de la situation qu' il a induit. c' est là que l' on pourra estimer la balance "*avantages/inconvénients*" pour les divers agents économiques, des situations "sans" et "avec" projet.
- Etape n° 5 : Il s' agira de prendre des orientations. **A ce stade, les choix deviennent politiques** : redistribution de la valeur ajoutée pour la majorité ou pour quelques uns, politique de taxe ou de réaffectation des ressources, politiques douanières, foncière, d' épargne ou de crédit, etc...

Cette méthode devrait être relativement facile à adapter pour le cadre d' actions d' urgence. Un travail sur les indicateurs, et sur les équivalences "différentiels de valeur ajoutée/différentiels de sécurité alimentaire", est actuellement en cours de préparation, à partir de toute une série d' exemples terrain (Afghanistan, Angola, sud-Caucase).

4. LES OUTILS D' EVALUATION EXPOST

Nous arrivons finalement aux évaluations ex-post proprement dites. Un certain nombre de définitions doivent sans doute être rappelées.

4.1 Impact, Efficacité, Efficience

IMPACT : il n' est pas toujours facile de définir ce qu' est un **impact**. Le petit Robert nous donne comme synonyme : effet, conséquence. Pourtant, on différenciera, en termes d' évaluation :

- **Les effets directs et indirects**, qui sont le résultat des actions menées en fonction des objectifs intermédiaires (à ne pas confondre avec les résultats présentés dans la case « objectifs spécifiques » du cadre logique).
- **L' impact final**(qui se réfère plutôt à l' objectif général). Cet impact sera souvent multifactoriel, touchant la communauté dans son ensemble et dans son environnement global.

Il est encore moins facile de le mesurer. On pourra d' ailleurs parfois déterminer, à un instant T donné, des effets négatifs et des effets positifs, la combinaison des deux sur la durée étant l' impact. Cet impact peut être analysé à court terme, **mais** il est souvent judicieux de l' évaluer sur une période plus longue. En effet, c' est sur la durée que l' évolution de la balance "effets positifs/effets négatifs" réserve le plus de surprises.

EFFICACITE : l' efficacité est une comparaison entre les résultats réellement atteints (et observables ou mesurables) et les résultats escomptés ou les résultats spécifiques (quantitatifs ou qualitatifs) prévus.

EFFICIENCE: l' efficience est la comparaison entre les résultats atteints et les moyens mis en oeuvre pour y arriver (par assimilation à la balance "output/input" ou au rapport qualité/prix).

4.2 Les outils d' analyse de l' efficacité et de l' efficience

Nous retrouvons ici le concept du Programme-Suivi-Evaluation (PSE) qui doit permettre, à tout moment, de faire le point, de réorienter, puis, à la fin de l' intervention, de comparer objectifs initiaux et réalisations finales.

L' analyse de l' efficacité et de l' efficience, bien utilisée, permet de faire le point sur les hypothèses opérationnelles faites, la stratégie adoptée et donc, sur les méthodes.

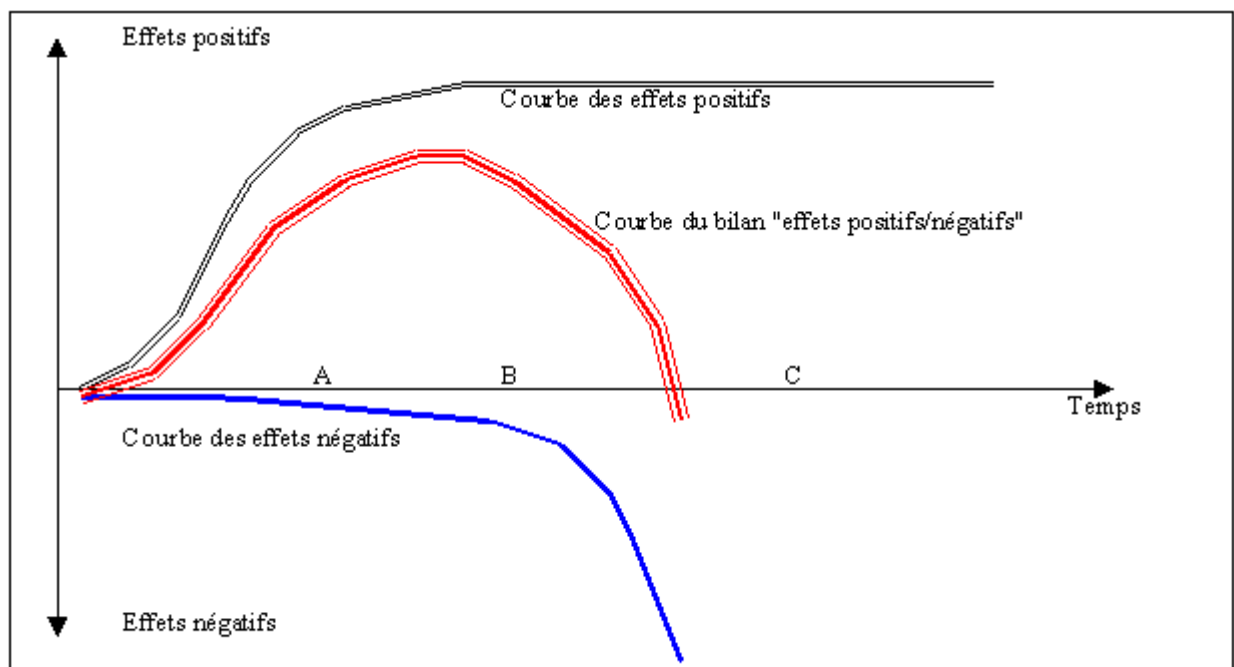
Il a déjà été dit que toute intervention devait être le résultat d' un **"diagnostic finalisé"**, c' est à dire non seulement présentant les besoins humanitaires auxquels il faut répondre, mais aussi proposant une stratégie et une méthode pour intervenir. C' est à l' occasion de cet exercice de programmation/ planification de l' intervention que l' on aura défini les **problèmes opérationnels à résoudre**, les **goulots d' étranglement à résorber** les **contraintes à lever**, afin de mener à bien l' intervention. C' est là aussi que l' on aura théoriquement mis au point le système de "guidage" des opérations grâce à la définition des procédures de suivi/monitoring.

L' analyse à posteriori de l' efficience et de l' efficacité permettra ensuite de voir si les résultats escomptés ont été atteints et à quels coûts, si les stratégies étaient adaptées, et si le mécanisme de "guidage" a pu jouer son rôle.

4.3 Comment évaluer un impact ?

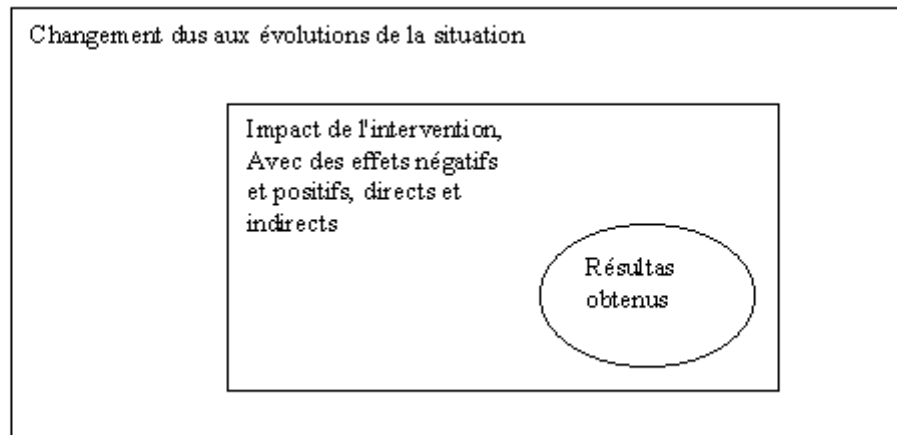
Un impact est évaluable. Oui mais comment ? Plusieurs notions sont d' une importance capitale :

- Comparer l' impact d' une intervention *est différent* de comparer si les résultats escomptés et programmés (cadre logique) ont réellement été obtenus.
- La notion de "*référence*": il est toujours important d' avoir une description *claire* de l' état des lieux, une explication des hypothèses qui conduisent à l' élaboration d' un projet d' intervention et enfin une quantification et/ou une qualification possible des objectifs qu' on cherche à atteindre. Ces références sont indispensables pour *établir des comparaisons* et faire des évaluations.
- Ces références sont généralement liées à la notion d' "*indicateurs*". Le choix de ces derniers est évidemment crucial dans les procédures d' évaluation. Les implications de ce choix en termes de coûts opérationnels, de quantité de travail, de précision réelle ou fautive, seront importantes , et ceci à tous les stades de l' intervention et des pratiques d' évaluation (*ex-ante*, suivi-monitoring, *ex-post*).
- La notion de "*temps*" est, elle aussi, cruciale. On peut en effet évaluer à différents moments : évaluation-diagnostic (*évaluation ex-ante*), évaluation-suivi ("*monitoring*"), évaluation-étude d' impact (*évaluation ex-post*). En étude d' impact, on ne verra pas la même chose ou de la même façon selon que l' on fasse une évaluation deux semaines, deux mois ou deux ans après une action. En effet, l' expérience montre que les effets positifs suivent une courbe s' apparentant à la "courbe des rendements décroissants" avec un pallier à partir duquel la croissance des effets positifs devient négligeable. Les effets négatifs, eux, ont plutôt tendance à avoir des effets cumulatifs et, à partir d' un stade, à prendre une allure exponentielle.



Des évaluations d' impact réalisées en A, B ou C ne présenteront pas la même image de l' opération.

- Se pose la question : quoi comparer ?, l' évaluation de la situation *avec ou sans* projet ou la situation *avant et après* projet ? La question est importante, car elle doit permettre de prendre en compte ce qui, dans l' impact, provient de l' intervention elle-même ou de l' évolution de la situation. Elle permettra aussi d' analyser si la réalisation des résultats représente tout l' impact de l' intervention, ou si les effets de celle-ci concernent aussi d' autres secteurs non pris en compte.



- Repérer, enregistrer et analyser ces références au début et en cours de programme constituent un acte primordial : *l' inclusion de la procédure d' évaluation au cœur du programme.*
- Les actions pourront être observées à *plusieurs niveaux dans l' espace* la notion d' "échelle" devient alors déterminante. Le choix de l' échelle et des échelles définira en général l'objet ou les objets à évaluer ou à prendre en compte lors de l' évaluation, et donc la méthode.

4.3 Les outils de l' étude d' impact

Très vite, on entre dans les secteurs de spécialisation des intervenants : médical, nutritionniste, agricole, etc. Chacun de ces domaines possède ses propres références, chacune posée dans un domaine de validité. Il ne s' agit pas ici de les redéfinir, mais plutôt de les compléter par les éléments "non spécialisés" et "contextuels".

Tous les outils déjà utilisés lors des phases de diagnostic restent à disposition pour effectuer les tâches d' évaluation de l' impact du programme.

Le principe du "*cahier des charges*", qui précisera les objectifs de l' évaluation et donc les "*Termes de référence*" de l' équipe d' évaluation est évidemment très important. *De sa clarté dépendra l' adhésion de tous aux procédures souvent contraignantes de l' exercice d' évaluation.*

L' impact a diverses facettes. Son évaluation ne procède donc pas nécessairement selon un lien de causalité mécanique simple. Il s' agit donc d' identifier et d' évaluer :

- **Les effets directs** pour les bénéficiaires en termes de santé (guérison ou pas, diminution de la prévalence de certaines maladies, etc.), nutritionnels (amélioration de l'accès à la nourriture, évolution positive des indicateurs anthropométriques, recréation de stocks alimentaires), agricoles (recapitalisation des unités de production, état des parcelles cultivées, état de troupeaux, etc...) et économiques (revenus et épargne), etc.
- **Les effets indirects** sur l'environnement, les prix, les secteurs "amont" et "aval";
- **Les effets induits** : effets multiplicateurs de l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires sur les processus de redistribution de l'aide humanitaire, des revenus créés par l'emploi par les ONG, l'apparition de l'épargne, dynamiques sociales qui se créent etc., mais aussi en terme de dégradation possible de la sécurité pour les bénéficiaires de l'aide qui deviennent des cibles, de création d'habitudes alimentaires nouvelles, d'apparition de syndromes de dépendance, etc.
- **Les effets institutionnels directs, indirects ou induits du projet** : cette partie d'analyse institutionnelle est rarement faite, mais est pourtant très importante (apparition de nouveaux jeux de pouvoir autour des enjeux de l'intervention humanitaire ou du projet de reconstruction, institutionnalisation des stratégies de pillage de l'aide dans les stratégies des acteurs de la violence, inscription de stratégies de déplacements de population ou de gestion de la sécurité alimentaire au sein des préoccupations de l'Etat ou de la collectivité, apparition d'une société civile, création de modalités de conciliation dans les interventions, etc...)

On pourra alors comparer la situation actuelle et celle qui serait si l'intervention n'avait pas eu lieu ou si elle avait été différente. C'est là un exercice qui se rapproche de la réflexion sur les calculs de coûts d'opportunité qui ont pu être faits lors de l'analyse économique (Méthode des Effets). Ce calcul de **coût d'opportunité** consiste à considérer que face au choix de l'action 1 avec le résultat escompté A_1 et le bénéfice prévisionnel B_1 , de l'action 2 avec le résultat espéré A_2 et le bénéfice prévu B_2 ou bien par exemple avec la notion de non action avec le résultat A_0 et le bénéfice B_0 , il est important de comparer : A_1 , B_1 et les coûts d'opportunité que représentent les pertes des bénéfices B_2 et B_0 .

Dans les études d'impact, il n'est pas toujours facile de pondérer ce qui est réellement une conséquence du projet et ce qui est le résultat d'autres interférences. Pourtant, l'analyse de la situation de référence, c'est à dire de l'évolution du secteur concerné et de son contexte dans le cas où l'action n'est pas mise en place, est un point fréquemment omis dans les études d'impact. Cet oubli est souvent lié à la confusion (volontaire ou non) entre situation "avant et après" le projet et situation "avec ou sans".

Dans les cas où il est difficile de mesurer directement cet impact, il sera crucial d'avoir alors à sa disposition des "indicateurs de proximité" ("proxi-indicators") dont on reconnaît ou espère une bonne probabilité de corrélation avec l'impact.

Le facteur "temps" joue ici un rôle particulier : évaluer trop tôt l'impact ne permettra en général pas de voir grand chose. L'évaluer trop tard risque de rendre difficile la pondération "impact du projet" et "facteurs externes".

5. CONCLUSION

Il s'agira de reprendre, à partir des éléments déjà disponibles au sein des divers acteurs humanitaires impliqués dans le Projet Qualité, ainsi qu'à partir d'un travail de terrain, les

divers outils présentés dans ce document. Un travail collectif de test, d'adaptation, de capitalisation et de formation pourra ainsi être entamé.