

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
**Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana**  
**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (MINAGRI)**

SECRETARIAT GÉNÉRAL et  
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AGRICULTURE

**Appui au renforcement des organisations professionnelles et des services agricoles  
(AROPA)**

**ÉTUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR**  
Direction: Caroline Bidault. Chargée de Programme FIDA Madagascar

Rédaction: Leonor Fernández Huerga  
août 2011



**Étude de cas : Analyse des outils de collecte de données de la région de Haute Matsiatra**

## Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>4</b>
<i>1.1 Besoins en information du projet AROPA</i> .....	<i>4</i>
<i>1.2 Relation entre indicateurs et outils de collecte des données</i> .....	<i>4</i>
<b>2. Contexte</b> .....	<b>6</b>
<i>2.1 Organisation des indicateurs et des outils</i> .....	<i>6</i>
<i>2.2 Évolution des indicateurs</i> .....	<i>6</i>
<i>2.3 Évolution des outils</i> .....	<i>7</i>
<b>3. Analyse</b> .....	<b>9</b>
<i>3.1 Description par sous-composante</i> .....	<i>9</i>
<i>3.2 Description des outils</i> .....	<i>14</i>
<i>3.2.1 Outils AFDI :</i> .....	<i>14</i>
<i>3.2.2 Outils FERT :</i> .....	<i>15</i>
<b>4. Conclusion</b> .....	<b>17</b>

## **Acronymes**

COSOP	Programme d'options stratégiques par pays
MAP	Madagascar Action Plan
OP	Organisations paysannes
PTA	Plan de travail annuel
S&E	Suivi-évaluation
SNISE	Système national intégré de suivi-évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et d'impact

# **1. Introduction**

## **1.1 Besoins en information du projet AROPA**

Une des particularités du projet AROPA est l'intervention de plusieurs acteurs et structures avec différents besoins en information. Sur la base de ces informations sont élaborés deux documents importants : le Programme d'options stratégiques par pays (COSOP) du Fonds international de développement agricole (FIDA), est un document qui décrit l'objectif stratégique du FIDA pour Madagascar. Les informations nécessaires à l'élaboration du COSOP sont collectées à travers un instrument de mesure et de présentation des résultats et impact des projets qu'il finance appelé le système de gestion des résultats et d'impact (SYGRI). Le second document est le Plan d'action pour Madagascar (Madagascar Action Plan -- MAP), qui utilise le Système national intégré de suivi-évaluation (SNISE). Par ailleurs les différentes parties prenantes du projet, y compris les organisations de base, ont également besoin d'accéder à l'information générée par le projet.

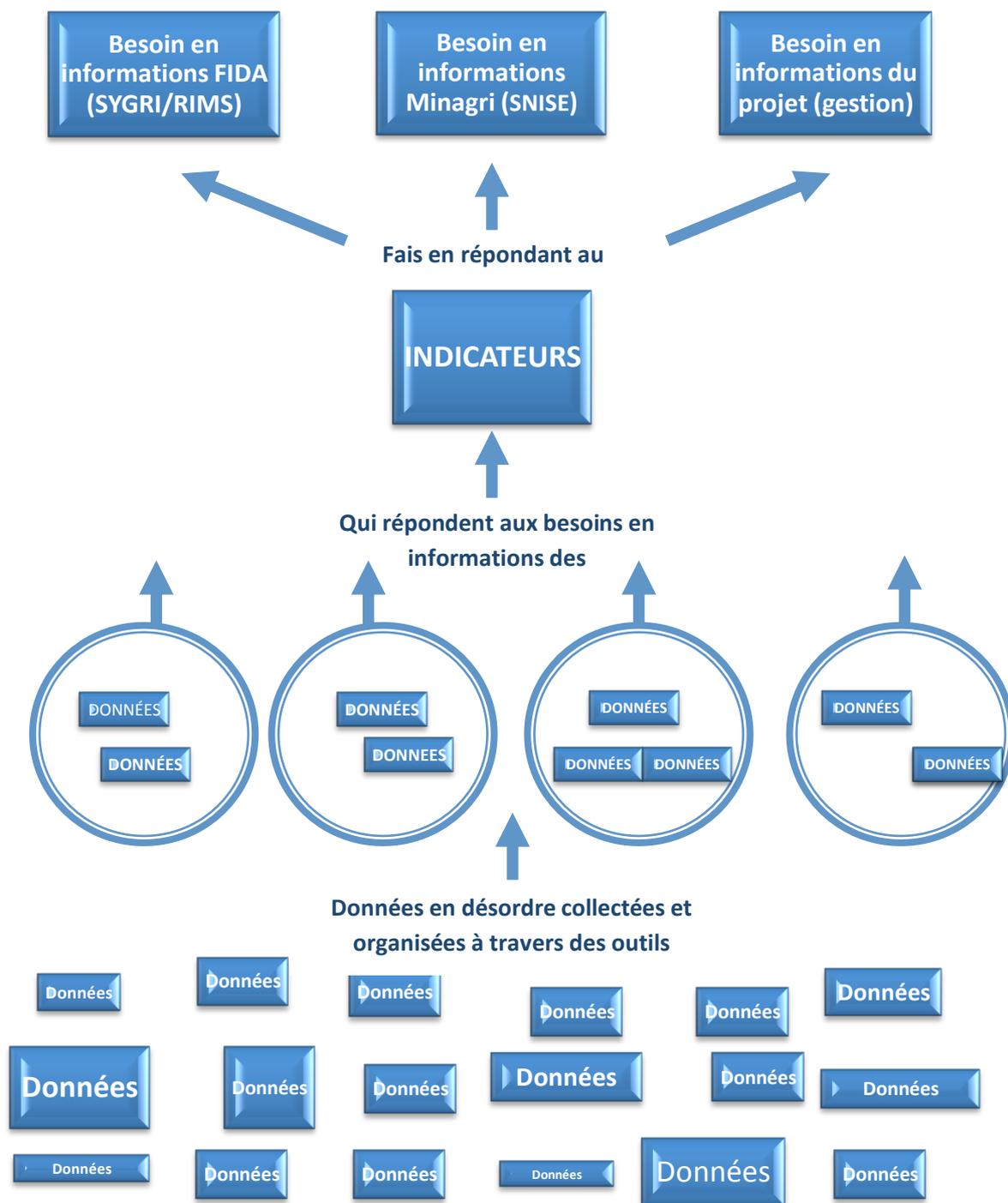
Pour ce faire, le suivi-évaluation (S&E) du projet AROPA nécessite la mise en place d'un système de gestion de l'information et d'une liste d'indicateurs qui lui sont propre et qui sont capables de :

- satisfaire les besoins en informations de ses différentes parties prenantes, reflétées dans la liste d'indicateurs du projet
- chercher la complémentarité et de s'intégrer avec les systèmes existants (SYGRI, SNISE)

## **1.2 Relation entre indicateurs et outils de collecte des données**

La collecte de données, en tant que première étape du processus de S&E, doit être capable de fournir des informations pertinentes, fiables, à jour.

À travers des outils adaptés, suivant des indicateurs qui répondent aux besoins des acteurs, l'information est sélectionnée et organisée de façon à faciliter son stockage, son analyse et sa diffusion.



Cette étude met donc l'accent sur la relation entre indicateurs et collecte de données, à travers les outils de collecte, entre autres. Cette étude analyse la manière dont les outils de collecte de données en Haute Matsiatra répondent aux besoins en information des indicateurs du projet, et par conséquent à ceux de ses acteurs.

## 2. Contexte

### 2.1 Organisation des indicateurs et des outils

Les indicateurs, ainsi que les outils qui les alimentent, ont plusieurs niveaux qui dépendent du type d'information qu'ils collectent. Il y a donc trois niveaux différents, comme décrit dans le tableau ci-dessous :

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Mesurer	•Activités	•Effets	•Impact
Quoi?	•Formation •Visites d'échange •Parcelles de démonstration •Prestation de services, etc.	•Augmentation du rendement •Nombre de femmes par OP •Opérationnalité des OP de base	•Augmentation du revenu
Outils	•Guides et outils opérationnels •Base de données	•PTA •Outils de mesure d'effets (cahiers paysans, etc.)	•Enquête de base (baseline survey/ état 0) / fin des activités
Charge de travail	+	++	+++
	PERMANENT	SEMESTRIEL/ANNUEL	FIN PHASE: 1/3 ANS

L'information collectée à chacun de ces niveaux contribue à la prise de décision. Ainsi, le premier niveau répond aux besoins opérationnels du projet, le deuxième répond aux besoins liés à la gestion et le troisième aux besoins stratégiques.

### 2.2 Évolution des indicateurs

Puisque la liste d'indicateurs du projet répond aux besoins en information de plusieurs acteurs, une grande quantité d'information doit être collectée. Une liste longue et complexe d'indicateurs a donc été, ce qui a posé des problèmes dès le début. Des modifications, dont la réduction du nombre d'indicateurs et la création d'un dictionnaire, ont été nécessaires.

<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Juin</b> : Élaboration de la première liste d'indicateurs</li> <li>• <b>Juillet</b> : Révision avec les responsables de S&amp;E de chaque OAR et des assistantes techniques du CIR</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Juillet</b> : Réunion avec les responsables du S&amp;E ==&gt; réduction de nombre des indicateurs</li> </ul>

**2011**

- **Avril** : Élaboration du dictionnaire et réduction du nombre d'indicateurs
- **Mai** : Réunion de validation du dictionnaire des indicateurs (responsables S&E national et régionaux).

### **2.3 Évolution des outils**

La création et la mise en place des outils de chaque niveau a été progressive, ainsi, les outils de premier niveau (outils de mesure des résultats) ont été les premiers à être mis en place. Ils mesurent le suivi des activités du projet, qui est le besoin le plus immédiat et qui nécessite un dispositif de collecte et de traitement systématiques lié à la gestion même du projet (compte rendu, comptabilité, etc.)

Une fois ce besoin satisfait, les outils de deuxième niveau, servant à mesurer les effets des activités mises en œuvre pour le projet, ont été mis en place. La charge de travail pour ce type de collecte est plus lourde et nécessite des outils spécifiques. L'information fournie aide à la gestion opérationnelle et à la prise de décision au sein du projet.

Les derniers outils à mettre en place sont ceux de niveau 3, c'est-à-dire ceux qui mesurent l'impact du projet. La charge de travail liée à la collecte et au traitement de ces informations est si lourde qu'il est nécessaire de créer un dispositif spécifique. Une première analyse de l'état 0 a été prévue au début du projet afin d'avoir une référence avec laquelle pouvoir comparer les changements introduits par le projet.

**2009**

- Niveau FERT:
  - Incorporation du RSE
  - Adaptation des outils de collecte de FERT au projet AROPA
  - Mise en place d'un guide opérationnel regroupant l'ensemble des outils utilisés par les ANICO (PDM/EDM, visites échanges, rapports...)
- Niveau AFDI:
  - Incorporation du RSE

**2010**

- Niveau FERT:
  - Outils déjà opérationnels sur le terrain
  - Conception d'une base de données ACCESS pour l'enregistrement des activités
  - Formation et appui aux AEIC sur l'utilisation de la base de données
  - Premiers essais de mesure d'effets des actions
- Niveau AFDI:
  - Mise en place des outils de suivi des activités
  - Création et mise en place de la BDD-CSA

2011

• Niveau FERT:

- Exploitation de la base de données comme outil de pilotage pour ANICO/AEIC
- Capitalisation des actions et services
- Progression sur mesures d'effets et d'impacts

• Niveau AFDI:

- BDD-CSA déjà opérationnelle
- Nouveau post d'assistant de S&E pour commencer la mesure des effets et impacts des activités
- Mise en place d'un nouveau dispositif (outils, comité S&E, et structure de collecte) de mesure d'effets et impacts au niveau OPR (sous-composante 1.2)

### 3. Analyse

Afin de connaître l'utilité des outils de collecte par rapport aux besoins des indicateurs, nous allons analyser pour chaque indicateur l'origine de l'information.

#### 3.1 Description par sous-composante

COMPOSANTE 1: APPUI À LA STRUCTURATION DES OP ET À LA PROFESSIONNALISATION DES PRODUCTEURS

*Sous-composante 1.1: Renforcement des OP, structuration de la demande paysanne de services et appui à la construction des projets professionnels*

*Sous-composante 1.2: Appui à la structuration professionnelle régionale*

#### Indicateurs de suivi

Indicateur	Outil de collecte
Nombre d'OPB accompagnées ou renforcées	Outil n°1 (FERT)
Nombre OPB formalisées	Outil n°1 (FERT)
Nombre de voyages d'études et/ou d'échange réalisés au profit des OPB	Outil n°6 (FERT)
Nombre d'OPR formalisées	Outils n°1 et 2
Nombre d'OPR ayant bénéficié de sessions de formation et nombre de bénéficiaires réparti par genre.	Outils n°1 et 2

Nombre de voyages d'études et/ou d'échange réalisés au profit des OPR	Outils n°1 et 2
Nombre total d'ateliers d'OPR	Outils n°1 et 2
Nombre total d'ateliers annuels interrégionaux	Outils n°1 et 2
Pourcentage de projets professionnels acceptés et financés par le FRDA	Outils n°5
Nombre et type modules/thèmes de formation dispensés aux TTR	Outils n°1 et 2
Nombre de réunions pour la détermination de la politique et des stratégies de développement auxquelles ont participé les membres TTR	Outils n°1 et 2
Nombre de voyages d'études et/ou d'échange réalisés au profit des membres TTR	Outils n°1 et 2
Nombre d'OP couvertes par les plateformes	Outils n°1 et 2
Nombre OP/OPF/TT participant à des instances professionnelles nationales	Outils n°1 et 2

### Indicateurs de pilotage

Indicateur	Outil de collecte
Pourcentage d'organisations paysannes opérationnelles	Pas encore mesuré
Pourcentage d'augmentation du revenu moyen des EAF (national / zone du projet)	Pas encore mesuré
Pourcentage d'augmentation du rendement agricole selon les filières répertoriées et de la valeur ajoutée par filière	Outil n°3 (seulement sur rendement et non augmentation de rendement)
Nombre de filières structurées et interprofessions	Rapport TT
Nombre de services rendus par le TTR au profit des OPF et OPR	Rapport TT
Nombre et type de services rendus par l'OPF au profit des OPR	Rapport TT
Nombre de TTR opérationnels	Rapport d'évaluation TTR
Nombre et type de contrats établis entre les OPR et les OPB	Rapport TT

**COMPOSANTE 2: DÉVELOPPEMENT DE L'INTERMÉDIATION ET DES MARCHÉS DE SERVICES AGRICOLES.**

***Sous-composante 2.1: Développement de l'accès aux services (niveau local et district)***

***Sous-composante 2.2: Appui au développement régional de services aux producteurs***

Indicateur	Outil de collecte
Nombre de membres TTR issus des OP élus	PV d'élection de la TTR
Nombre de PS agréé auprès du CSA	Pas encore mesuré
Nombre de formations des PS réalisées	Outil n°1 et n°2
Nombre de PS dotés en équipement	PV de réception ou décharge
CSA ayant mis en place la base de données (BDD) des prestataires de services	BDD de PS provisoire
Nombre de CSA ayant mis à jour leur état des lieux en vue de l'élaboration de la stratégie de services au niveau du district	Outil n°2
Nombre de CSA opérationnels et pourcentage	Pas encore mesuré
Nombre de formations octroyées aux organes des CSA	Outil n°1 et n°2
Nombre de contrats de prestation signés entre PSE/PS et OPB/OPR/OPA	Outil n°4
Nombre et type de services effectués au profit des OP au niveau des CSA	Outil n°4
Pourcentage des OP ayant accès aux services des CSA	Outil n°4 et BDDOPB et BDDOPR
Pourcentage des EAF ayant accès aux services des CSA (et satisfaits du service)	Pas encore mesuré
Nombre d'ateliers et/ou réunions inter-CSA tenues	Outil n°2
Nombre d'agriculteurs contractés par district, engagés sous forme de contrat liant une OP et un opérateur	Rapport des OPR, outil n°4
Nombre d'ateliers de bilan annuel CSA au niveau régional	Outil n°2
Nombre de conventions de recherche passées entre OAR et FOFIFA et CHTT	Outil n°2
Nombre de sites / parcelles de démonstration (Champ école Paysan ou Saha _ Sekoly - Tantsaha) mises en place par région	Outil n°5 (FERT)
Nombre d'OP touchées par l'alphabétisation fonctionnelle	Pas dans PTBA
Nombre de partenariats avec radio locale/régionale	Convention de partenariat

Nombre de station radio locales et régionales appuyées dans l'extension de leur couverture	Outil n°2
Nombre de postes de radios solaires ou à manivelle distribuées aux groupes d'écoute	Pas dans PTBA
Nombre de groupes d'écoute constitués	Pas dans PTBA
Nombre d'émissions de radio	Tableau de bord du responsable info-com.
Pourcentage d'OP ayant accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC)	Tableau de bord du responsable info-com.

### *Indicateurs de pilotage*

<b>Indicateur</b>	<b>Outil de collecte</b>
Nombre de contrats aboutis entre PS et OP	Outil n°4
Pourcentage d'OPB ayant soumis une demande au CSA	Outil n°4 et BDDOPB et BDDOPR
Nombre de service(s) satisfait(s) par le CSA	Outil n°4
Nombre d'individu(s) bénéficiant des services du CSA	Outil n°4
Pourcentage de ménages ayant adopté au moins 2 techniques agricoles améliorées	Outil n°3 (pour les OPR)

## **COMPOSANTE 3: APPUI AU FINANCEMENT DE LA PRODUCTION ET DES SERVICES AGRICOLES.**

### ***Sous-composante 3.1: Appui à la mise en place de FRDA et CROA***

### ***Sous-composante 3.2: Financement des services et des activités au niveau régional et local.***

#### *Indicateurs de suivi*

<b>Indicateur</b>	<b>Outil de collecte</b>
Nombre de réunions CROA tenues et appuyées	Outil n°1 et 2
Nombre de formations réalisées au profit des membres du CROA	Outil n°1 et 2
Nombre de formation de la Direction d'exécution régionale	Outil n°1 et 2
Nombre de guides sur l'utilisation du FRDA élaborés	Facture d'édition du guide.
Nombre de réunions de coordination FRDA-AROPA	Outil n°2

Pourcentage du nombre de demandes approuvées par le CROA par rapport aux demandes transmises	Outil n°5
Nombre de bénéficiaires de financements, par type et par source de financement et total des subventions octroyées	Outil n°5
Taux de décaissement FRDA sous réserve du financement du FIDA	Rapport FRDA au Aropa.
Montant de financement décaissé/octroyé par type	Rapport FRDA au Aropa
Nombre de bénéficiaires d'appui non financier répartis par : individu- EAF / OP / OPR / TTR / PS non financier	Outil n°5
Nombre de conventions IMF - AROPA passées	Pas dans PTBA
Nombre de membres adhérents au point de service réhabilité par AROPA	Pas dans PTBA
Nombre d'emprunteurs actifs OP et EAF	Pas dans PTBA
Montant des subventions mobilisées pour la prise en charge de l'exploitation des nouvelles caisses	Pas dans PTBA
Taux de pénétration de la micro finance dans les régions du programme	Pas dans PTBA
Nombre des crédits octroyés aux producteurs et aux OP et montants correspondants répartis au niveau des nouveaux points de services	Pas dans PTBA
Montant des crédits et de l'épargne	Pas dans PTBA
Taux de remboursement à échéance et pourcentage d'emprunteurs effectuant le recouvrement à temps (30 jours / 90 jours)	Pas dans PTBA
Nombre d'individus et OP ayant accès aux IMF	Pas dans PTBA
Pourcentage d'OPB bénéficiant du FRDA	Pas dans PTBA
Nombre d'EAF bénéficiant du FRDA	Pas dans PTBA
Valeur du portefeuille FDA/FRDA mobilisé pour services agricoles non financiers	Pas dans PTBA

### *Indicateurs de pilotage*

<b>Indicateur</b>	<b>Outil de collecte</b>
Pourcentage d'OPB encadrées bénéficiaires du FRDA	Outil n°5 et BDDOPB et BDDOPR
Nombre d'individus encadrés par AROPA bénéficiaires du FRDA	Outil n°5 et BDDOPB et BDDOPR
Valeur du portefeuille FDA/FRDA mobilisé pour services agricoles non financiers	Outil n°5

Pourcentage d'individus bénéficiaires des IMF	Pas encore mesuré
Pourcentage d'individus représentant une EAF effectuant le recouvrement auprès des IMF	Pas encore mesuré
Pourcentage de demandes approuvées par le CROA par rapport aux demandes transmises.	Outil n°5
Nombre de points de services opérationnels	Pas encore mesuré
Nombre de membres adhérents encadrés par AROPA dans le point de service réhabilité par AROPA	Pas encore mesuré
Taux de pénétration de la micro finance dans les régions du programme	Pas dans PTBA
Nombre et type d'innovation technologique promue	Pas dans PTBA
En cours de crédit et en cours d'épargne	Pas dans PTBA
TTR opérationnel, auto évalué et auto - programmé	Rapport d'évaluation
Nombre d'OPF auto évalué et auto - programmé	Rapport d'évaluation

## 3.2 Description des outils

### 3.2.1 Outils AFDI :

**Outil n°1 : suivi état de paiement** : C'est un fichier excel utilisé par le service comptabilité et le service suivi en même temps. Un outil qui regroupe les appuis donnés par le projet à tous ses bénéficiaires ainsi que les appuis au sein même des bénéficiaires et payés par le projet. Le tableau est rempli par le comptable car il y a un numéro attribué aux pièces comptables. Une vérification est faite par le RSE en regardant les pièces comptables correspondantes. Le tableau est rempli via les fiches de présence:

N°	N°pièces comptables	Date	Objet	Bénéficiaires (catégories ; OPR, CSA...)	Participants	Hommes	Femmes

**Outil n°2 : planning mensuel compilé AFDI-AROPA HM** : C'est un fichier excel qui contient le planning ainsi que les réalisations des activités des responsables composantes. À remplir mensuellement par les responsables des composantes et à compiler par l'ASE/RSE:

Date	Planning d'activités	Résultats attendus ou indicateurs	Budget	Réalisations et résultats obtenus	Décaissement

**Outil n°3 : fiche de collecte de données des OPR :** sert à faire la mise à jour des données de production des OPR sur les membres et à collecter les données sur les activités.

**Outil n°4 : fiche de synthèse générée de la BDD des CSA :** le RACSA collecte la BDD de chaque CSA et récapitule les informations trimestriellement.

**Outil n°5 : fichier excel FRDA :** contient des demandes et montants reçus et approuvés par le FRDA, ainsi que le nombre de bénéficiaires ; en attendant la mise à jour de la BDD.

**Autres :**

**PV :** procès verbal, qui fait le compte rendu de l'ordre du jour et des décisions prises pendant une réunion ou une formation.

**Rapport TT :** rapport du technicien de la TT. Les techniciens qui travaillent auprès de la TT font un rapport d'activité avant chaque paiement pour leur prestation ainsi qu'un rapport trimestriel sur l'avancement des activités planifiées par la TT et des blocages.

**Rapport d'évaluation TTR :** à chaque fin d'année ou au début de l'année suivante, un bilan est fait par un consultant (souvent avec un membre de la chambre d'agriculture française) avec les techniciens de la cellule AFDI et AFDI-AROPA pour faire l'évaluation de l'avancement et des blocages des activités et de l'appui à la TT, mais aussi pour aider la TT et les techniciens dans l'orientation des nouvelles activités et appui.

**BDDOPB et BDDOPR :** base de données des organisations paysannes de base/régionales. La BDDOPB (base Access) est tenue par l'équipe FERT et la BDDOPR (tableau Excel) est tenue par l'équipe AFDI. Un autre tableau contient les informations principales de l'OPR et un autre encore sert à la capitalisation des données de production des OPR (la mise en place du système de collecte de ces données vient d'être entamée cette année).

**Rapport FRDA à AROPA :** le FRDA a une base Access, et un rapport trimestriel est généré pour AROPA. Malheureusement, l'équipe FRDA n'arrive pas à la mettre à jour, et un fichier excel pour chaque session CROA et par guichet CSA (une feuille pour chaque CSA) et OPR est donnée à AROPA qui compile ensuite l'information.

**PTBA :** Programme de travail et budget annuel est élaboré par l'OAR puis compilé par AROPA et validé par le FIDA, qui regroupe toutes les actions planifiées et budgétisées par l'OAR à réaliser dans une année pour toutes les composantes.

**BDD de PS provisoire.** Base de données au sein des CSA contenant les informations des prestataires de services.

### 3.2.2 Outils FERT :

Outil n°1: Fiche d'identité OP qui rassemble les renseignements essentiels sur l'OP:

- ▶ l'identité de l'association et de ses membres
- ▶ ses activités
- ▶ les infrastructures et le matériel commun, ainsi que des renseignements sur les outils de gestion de l'OP.

### **Outil n°5: Termes de référence et comptes-rendus des PDM (parcelles de démonstration).**

Étape 1 - Mise en place d'une parcelle ou élevage de démonstration (PDM) :

- ▶ Informations générales sur le paysan concerné
- ▶ Objectif
- ▶ Outil de communication
- ▶ Apport du paysan
- ▶ Apport de FERT

Étape 2 – Suivi des réalisations et des actions de diffusion :

- ▶ Suivi des réalisations : l'évolution de la parcelle de démonstration.

Étape 3 – Fin de la parcelle de démonstration (à la fin de la récolte)

- Bilan des résultats techniques et économiques
  - ▶ résultats de la récolte (quantité et qualité)
  - ▶ observations relatives à la comparaison étudiée (conclusions)
  - ▶ résultats économiques de la démonstration
- Dates de restitutions et appréciation
- Appréciation des paysans
- Suites à donner

### **Outil n°6: Termes de référence et compte-rendu des VE (visites échanges)**

Étape 1 – Préparation de la visite d'échange : TDR

- ▶ Nombre d'accueillants pour la « structure d'accueil ».

- ▶ Programme prévisionnel
- ▶ Contexte de la filière visitée

## Étape 2 – Compte rendu et évaluation de la visite d'échange

- ▶ Réalisations
- ▶ Appréciation des paysans
- ▶ Suites à donner

### Autres :

**Tableau de bord du responsable info-com.** : Le responsable info-com a son propre tableau de bord sur la conception des émissions radio et la rédaction de gazette régionale. De plus, le nombre de ces émissions et de ces gazettes est fixé mensuellement.

## 4. Conclusion

Pendant les trois premières années du projet, le système de S&E a été développé dans le but de répondre aux besoins de toutes ses parties prenantes. La liste d'indicateurs a été changée plusieurs fois afin de s'adapter d'un côté aux besoins en information du projet, et de l'autre, à la capacité de réponse du système de S&E, notamment au niveau de la collecte et du traitement des données. Ainsi ont été nécessaires la réduction, le changement, et même l'élaboration d'un dictionnaire expliquant chaque indicateur.

Les opérateurs d'appui, créateurs et utilisateurs des outils de collecte, ont fait des efforts pour élaborer des outils qui répondent aux indicateurs, mais aussi aux besoins de gestion du projet, dans un processus évolutif ayant commencé par les besoins les plus immédiats, comme déjà mentionnés. C'est pour cela qu'il y a des outils ne répondant qu'aux besoins de gestion du projet.

En revanche, on peut observer dans la table de rapport indicateurs-outils qu'il y a encore des indicateurs de premier niveau qui ne sont toujours pas mesurés, ainsi, sur un total de 86 indicateurs, 18 ne sont pas présents dans le PTBA de Haute Matsiatra, et dix ne sont pas encore mesurés, dont cinq indicateurs de résultat, deux indicateurs d'effet et trois indicateurs d'impact. Cela représente 13% d'indicateurs sans réponse.

L'information requise pour ces dix indicateurs présente des difficultés à la collecte. C'est pour cela que le système n'arrive pas à y répondre. Il faudra des dispositifs spécifiques pour sa mesure tels que l'augmentation du personnel chargé de la collecte, l'augmentation des ressources financières pour le S&E, l'introduction de nouveaux outils et méthodes, etc.

Cet effort nécessitera une souplesse au niveau du S&E et devra en plus s'adapter à l'évolution des phases du projet et prévoir ainsi le passage d'une phase à une autre.