



COMMISSION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 19.9.2012  
SWD(2012) 266 final

**DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION**

**RÉSUMÉ DE L'ANALYSE D'IMPACT**

*accompagnant le document:*

**Proposition du règlement du Parlement européen et du Conseil  
portant création du Corps volontaire européen d'aide humanitaire**

{COM(2012) 514 final}  
{SWD(2012) 265 final}

## **HISTORIQUE ET CONTEXTE INSTITUTIONNEL**

Le traité de Lisbonne prévoit la création d'un Corps volontaire européen d'aide humanitaire (article 214, paragraphe 5) pour permettre aux jeunes Européens de contribuer aux actions d'aide humanitaire de l'Union. En novembre 2010, la Commission a adopté une communication relative au Corps volontaire. Les conclusions du Conseil et une déclaration écrite du Parlement européen ont été adoptées en 2011. La Commission a proposé une dotation de 210 millions d'euros pour le Corps volontaire dans le cadre du prochain cadre financier pluriannuel pour la période 2014-2020.

## **CONSULTATION DES PARTIES INTERESSEES**

Les parties prenantes, y compris les principales organisations d'aide humanitaire et de volontariat et les États membres, ont constamment pris part au processus d'établissement du Corps volontaire depuis le début 2010. Des informations et des compétences ont été également acquises par des études et des examens externes, des conférences dédiées et une consultation publique en ligne.

Les parties prenantes n'ont eu de cesse d'insister sur la nécessité d'axer le Corps volontaire sur la demande et de le fonder sur les besoins afin de garantir un réel impact sur les populations bénéficiaires. Le Corps volontaire devrait mobiliser des volontaires pour afficher les valeurs au cœur du projet européen, tout en fournissant l'assistance humanitaire et en alignant l'engagement des volontaires sur la tendance à la professionnalisation croissante de ce secteur. Certaines parties prenantes ont également proposé d'établir une distinction entre les jeunes moins qualifiés, afin qu'ils ne soient pas déployés lors d'actions humanitaires où la sécurité pose problème, et les volontaires expérimentés. Enfin, l'importance de la capacité de l'organisation d'accueil locale à garantir que la contribution des volontaires ait un impact durable sur les communautés d'accueil a été soulignée.

Sur la base de résultats des examens et des consultations, et afin de tester certaines fonctionnalités éventuelles du futur Corps volontaire, la Commission a lancé deux séries de projets pilotes, de 2011 à 2013. Les premiers enseignements tirés des projets pilotes ont servi à élaborer la présente analyse d'impact.

## **DEFINITION DU PROBLEME ET SUBSIDIARITE**

Des données récentes révèlent une tendance générale à la hausse du nombre de volontaires actifs au sein de l'UE ces dix dernières années. Les sondages Eurobaromètre (2010) indiquent que la solidarité et l'aide humanitaire constituent, pour les Européens, le domaine où le volontariat joue le rôle le plus important et 88 % des Européens soutiennent la création d'un Corps volontaire d'aide humanitaire. Alors que 68 % connaissent les montants alloués à l'assistance humanitaire, seul 30 % des Européens sont bien informés. En outre, malgré une demande croissante de volontaires pour les actions humanitaires dans des pays tiers, la majorité des volontaires déployés en dehors de l'UE sont toujours engagés dans des projets de coopération au développement à plus long terme plutôt que dans des interventions en matière d'aide humanitaire.

Alors qu'un certain nombre de programmes de volontariat existent déjà, des insuffisances et des lacunes importantes les empêchent d'atteindre leur plein potentiel en vue d'appuyer l'aide

humanitaire. L'absence d'une approche systématique et structurée de l'UE à l'égard du volontariat, les différences significatives du niveau de développement du volontariat entre États membres ainsi que la visibilité limitée du volontariat entravent le plein développement des activités de volontariat au sein de l'UE et limitent la participation de personnes qui souhaitent ou ont soif d'apporter une contribution concrète aux actions d'aide humanitaire de l'UE par le volontariat.

Les problèmes spécifiques suivants ont été identifiés: i) l'absence d'une approche structurée de l'UE à l'égard du volontariat, y compris des différences significatives du niveau de développement du volontariat entre États membres; ii) la faible visibilité de l'action humanitaire et de la solidarité de l'UE avec les personnes dans le besoin, qui implique un manque de sensibilisation des Européens et entraîne des difficultés plus conséquentes pour ceux qui, par leur engagement, souhaitent apporter une contribution concrète à l'aide humanitaire; iii) l'absence de mécanismes cohérents d'identification et de sélection à utiliser uniformément entre les États membres, qui rend difficile la correspondance entre l'offre de volontaires et la demande des organisations; iv) l'absence de volontaires suffisamment qualifiés en matière d'aide humanitaire explique pourquoi, dans certaines circonstances, des organisations d'envoi moins expérimentées déploient des volontaires qui ne possèdent pas les compétences minimum requises ou ne connaissent pas suffisamment les principes humanitaires; v) les carences en matière de capacité d'intervention d'urgence pour l'aide humanitaire, en raison du nombre croissant et de l'ampleur des crises humanitaires et également des besoins humanitaires accrus qui rendent indispensables d'augmenter le personnel qualifié à déployer lors de crises, lorsque les capacités locales et internationales de secours sont souvent débordées; (vi) la faible capacité des organisations d'accueil à garantir que les contributions des volontaires exercent un impact durable sur les bénéficiaires.

L'absence d'une initiative au niveau de l'UE empêcherait de résoudre les problèmes mentionnés ci-dessus. En outre, le manque d'action de l'Union serait incohérent avec le traité de Lisbonne qui requiert l'établissement du Corps volontaire.

## **OBJECTIFS**

Une mobilisation plus efficace de la capacité de volontariat au sein de l'UE peut constituer un moyen très utile de donner une image très positive de l'UE dans le monde. Elle peut renforcer l'intérêt pour les projets paneuropéens afin de soutenir les activités en matière d'aide humanitaire, en ce compris les activités de protection civile de caractère humanitaire, pas nécessairement par des déploiements plus nombreux, mais également par une meilleure préparation. Les avantages procurés aux communautés d'accueil peuvent ainsi être renforcés, de même que les impacts sur les volontaires eux-mêmes, par le développement de qualifications spécifiques, pertinentes pour le marché du travail humanitaire, mais également par des compétences pour la vie telles que la résilience personnelle, la sensibilisation et la compréhension interculturelles.

Ainsi, le Corps volontaire entend bénéficier aux organisations d'envoi, aux communautés auxquelles leurs services s'adressent, aux volontaires et, partant, à l'UE dans son ensemble. Ces considérations ont été transposées dans les objectifs suivants:

### **Objectif général**

- Exprimer les valeurs humanitaires de l'Union et sa solidarité avec les personnes dans le besoin par la promotion d'un Corps volontaire européen d'aide humanitaire efficace

et visible, qui contribue au renforcement de la capacité de l'Union à répondre aux crises humanitaires.

### Objectifs spécifiques

- Améliorer la capacité de l'Union à fournir une aide humanitaire
- Améliorer les qualifications et les compétences des volontaires et leurs conditions de travail
- Promouvoir la visibilité des valeurs de l'aide humanitaire de l'Union
- Renforcer les capacités des organisations d'accueil dans les pays tiers
- Renforcer la cohérence et l'homogénéité du volontariat dans tous les États membres afin d'accroître les possibilités des citoyens de l'Union de participer aux actions et opérations d'aide humanitaire
- Renforcer les critères d'identification et de sélection des volontaires

### Objectif opérationnel

- Établir un cadre pour des contributions communes des jeunes Européens aux actions d'aide humanitaire de l'Union (traité de Lisbonne, article 214, paragraphe 5).

### OPTIONS STRATEGIQUES

En l'absence d'un Corps volontaire (**aucune nouvelle action de l'UE**), on peut s'attendre à ce que les volontaires continuent à être mobilisés principalement dans le cadre de la coopération au développement à long terme, et à ce que les différents systèmes de volontariat national et les ONG continuent à appliquer leurs propres méthodes d'identification et de sélection.

Cette situation déboucherait sur un potentiel de volontariat «non récolté» dans le cadre de l'aide humanitaire, découlant également d'un manque de capacité, dans la communauté des ONG et au sein des gouvernements nationaux, à élaborer et à dispenser une formation appropriée. Ce sont les raisons pour lesquelles les organisations d'envoi continuent à déployer des volontaires qui n'ont pas toujours les compétences requises, sans garantie en matière de qualité des placements ou d'impact réel de l'engagement des volontaires sur les communautés locales. L'impact sur les organisations d'accueil et les communautés locales serait également limité et serait en définitive fonction des ressources, souvent très restreintes, des organisations d'accueil.

Enfin, en l'absence de nouvelle action prise au niveau de l'UE, la visibilité de l'UE ne serait pas renforcée. À la lumière de ce qui précède et du fait que le traité de Lisbonne requiert l'établissement d'un Corps volontaire (article 214, paragraphe 5), l'option «aucune nouvelle action de l'UE» n'est pas considérée plus avant.

Le défi consiste à définir le corps de façon à fournir les meilleurs avantages possibles (efficacité) d'une manière rentable. Quatre options stratégiques ont été déterminées et s'articulent autour d'une combinaison progressive de différents «modules» (l'ensemble des activités susceptibles d'être prises en charge):

**L'option 1** comprend 1) l'élaboration de normes pour l'identification, la sélection des volontaires afin de garantir que les bons volontaires soient attirés et sélectionnés d'une manière équitable et qu'ils possèdent les bonnes compétences et 2) l'élaboration d'un

dispositif de certification pour les organisations d'envoi, qui fournirait une preuve vérifiée que les organisations certifiées respectent les normes de l'UE.

Outre les activités déjà couvertes par l'option 1, l'**option 2** comprend: 3) le soutien pour la formation des volontaires, qui s'appuie sur les expériences des organisations d'aide humanitaire, les enseignements tirés des projets pilotes et de la formation organisée par la Commission dans le cadre de la politique en matière de protection civile; 4) la création d'un registre des volontaires qualifiés de l'UE prêts à s'engager dans l'aide humanitaire, avec une plate-forme pour une identification rapide des candidats volontaires appropriés et un accès amélioré aux opportunités de volontariat pour les volontaires de toute l'UE; et 5) l'élaboration de normes et d'un dispositif de certification pour la gestion des volontaires dans les organisations d'accueil, afin de garantir l'utilisation adéquate des compétences des volontaires au bénéfice des communautés locales.

**L'option 3** ajoute aux activités couvertes par l'option 2: 6) le déploiement des volontaires de l'UE dans des pays tiers, y compris des «stages d'apprentissage» pour les volontaires les moins expérimentés, et ce dans le cadre de leur formation, ainsi que des déploiements «réguliers» lors de projets d'aide humanitaire (avec une attention particulière accordée à la prévention/la planification préalable et aux interventions de redressement); 7) le renforcement des capacités des organisations d'accueil afin de soutenir la mise en œuvre de normes élaborées dans le cadre du module 5 et d'améliorer les capacités d'accueil; et 8) la création d'un «réseau de volontaires humanitaires de l'UE» par un site web interactif de mise en réseau qui permet aux volontaires de s'engager sans être déployés. Il sera mis en œuvre par une agence exécutive existante avec une expérience pertinente en matière de programmes de volontariat, avec une surveillance appropriée de la Commission.

Enfin, l'**option 4** reprend les mêmes activités que l'option 3 (les 8 modules), mais suppose que chaque composant soit directement géré par la Commission européenne, y compris la sélection, la formation et le déploiement. Une telle approche pour le déploiement des volontaires peut s'organiser de diverses façons, y compris i) l'affectation de ressources humaines supplémentaires au sein des services de la Commission, ii) le recours à une agence exécutive existante pour la mise en œuvre (par exemple l'agence exécutive EACEA de la DG Éducation et Culture); iii) la création d'une nouvelle agence autonome du Corps volontaire de l'UE. Compte tenu des coûts administratifs supplémentaires présumés pour l'établissement d'une nouvelle agence dans le climat économique actuel et du double emploi potentiel avec des organismes existants, cette option n'a pas été évaluée plus avant dans la présente analyse d'impact.

## **ANALYSE D'IMPACT**

L'analyse d'impact évalue les principaux impacts potentiels de chaque option (dont les impacts sur différentes parties prenantes), le degré de réalisation des objectifs spécifiques pour chaque option, et permet d'estimer les coûts de mise en œuvre (évaluation de l'efficacité), en partant de l'hypothèse de l'adoption du cadre législatif pour la mise en œuvre intégrale à partir de 2014. Les estimations des coûts de mise en œuvre comprennent également les coûts de gestion, qui devraient avoisiner les 10 % du budget global si les activités sont gérées par la Commission et qui se situeraient autour des 8 % si la gestion était externalisée à une agence exécutive existante.

### **Option 1**

L'option 1 créerait les conditions favorables à une transparence et à une homogénéité accrues des processus de recrutement et de formation des volontaires dans les États membres, et pourrait encourager les organisations d'envoi à harmoniser leurs approches. Cependant, les impacts et les effets de synergie sont fonction du degré d'adoption des normes et des dispositifs de certification dans les organisations. L'option 1 permettrait avant tout aux volontaires de compléter leur CV avec la mention de leur sélection/engagement par une organisation certifiée et d'en savoir plus sur ce qu'on est en droit d'attendre du volontariat exercé par le biais de différentes organisations.

Les impacts sur la promotion de la visibilité de l'UE en dehors de l'UE seraient très limités en raison de l'absence de tout déploiement dans cette option. C'est la raison pour laquelle, cette option n'aurait que des impacts potentiels indirects sur les communautés locales et les organisations d'accueil.

En conclusion, l'option 1 exercerait un impact limité sur la réalisation des objectifs en fonction du niveau d'adoption des normes et de la disposition des organisations volontaires à souscrire aux dispositifs de certification.

Les coûts de mise en œuvre de l'option 1 s'élèveraient à environ 3,5 millions d'euros pour la période 2014-2020.

## **Option 2**

À l'instar de l'option 1, l'option 2 garantirait les conditions nécessaires à une possible amélioration du système de recrutement des volontaires. Par ailleurs, les organisations d'envoi accéderaient à des volontaires qui ont suivi un programme de formation complet, ce qui, en retour, améliorerait l'efficacité du déploiement des volontaires, réduirait les risques d'inadéquation et faciliterait la supervision et l'orientation des volontaires sur le terrain. L'établissement d'un registre de volontaires formés aiderait aussi les organisations recruteuses à cerner les candidats appropriés.

Cette option contribue directement aux qualifications des volontaires par le biais des formations et augmente leur chance d'être déployés. La formation et le registre permettraient aussi un accès plus rapide dans le monde du volontariat alors que les normes pour les organisations d'accueil aideraient les volontaires à maximiser leur contribution une fois qu'ils sont déployés et à augmenter leur satisfaction au travail. L'option 2 exercerait aussi un impact sur les communautés locales et les organisations d'accueil, et sur la visibilité de l'UE dans des pays tiers seulement lorsque des volontaires formés sont déployés.

Dans l'ensemble, l'option 2 améliorerait les qualifications des volontaires et créerait les conditions nécessaires à des déploiements plus efficaces et à une contribution accrue des volontaires au secteur de l'aide humanitaire. Cependant, elle ne garantirait pas que les compétences acquises par les volontaires soient effectivement mises au service des populations locales ni que la solidarité de l'UE soit encouragée dans des pays tiers.

Les coûts de mise en œuvre de l'option 2 s'élèvent à 53 millions d'euros pour la période 2014-2020.

## **Option 3**

L'option 3 ajouterait les modules suivants aux précédentes options: l'appui pour le déploiement de volontaires dans des actions d'aide humanitaire, le renforcement des capacités

au sein des organisations d'accueil locales et l'établissement du «réseau de volontaires humanitaires de l'UE».

L'approche proposée, qui prévoit qu'une agence exécutive existante propose des options de déploiement de volontaires appropriés à des organisations humanitaires, assurerait un lien entre le corps volontaire et les principales parties prenantes du secteur. La Commission conserverait la supervision du déploiement moyennant toute une série d'instruments. Premièrement, seuls les volontaires qui auront réussi le cours de formation de l'UE et qui seront inscrits dans le registre du corps seront éligibles au déploiement. Cette approche garantirait que les volontaires déployés sont armés pour apporter une contribution utile. Deuxièmement, la Commission conserverait le contrôle par le biais de la surveillance de l'agence, gage d'excellence et de haute visibilité de l'UE pendant le déploiement. Troisièmement, les organisations d'accueil qui reçoivent les volontaires seraient invitées à se conformer aux normes de l'UE élaborées en vertu du module 5.

Les liens entre les différents modules et conditions relatifs au déploiement contribueront à garantir la forte identité des opérations du Corps volontaire de l'UE.

Cette option aiderait les volontaires à engranger de l'expérience de travail concrète dans le secteur et à encore améliorer leurs qualifications par le biais du déploiement de manière à mieux se positionner sur le marché en vue d'être sélectionnés pour d'autres expériences de terrain, à augmenter leurs opportunités de travail futur et à renforcer ainsi la capacité d'intervention d'urgence du secteur humanitaire. Cela va probablement encourager les citoyens de l'UE désireux d'exprimer leur solidarité à s'engager dans le volontariat et à apporter une contribution concrète à la cause de l'aide humanitaire (y compris ceux qui, autrement, auraient moins de possibilités). Le réseau de volontaires humanitaires de l'UE fournirait également des possibilités de mise en réseau pour ceux qui souhaitent débiter une carrière dans l'aide humanitaire. Enfin, cette option présente des avantages culturels, puisque les volontaires pourront apprendre différentes cultures et modes de vie.

La présence et l'appui directs du Corps volontaire dans les communautés locales sont une manière directe et centrale d'exprimer l'élan de solidarité de l'UE et d'augmenter la visibilité de l'UE, notamment s'ils sont combinés à des formations adéquates assurant que les volontaires apportent une contribution significative et positive.

L'option 3 non seulement renforcerait le secteur du volontariat et l'aide aux volontaires en Europe, mais inclurait également tous les éléments nécessaires pour s'assurer que les volontaires contribuent effectivement aux interventions d'aide humanitaire dans des pays tiers, et, partant, à l'efficacité et à la qualité globales de l'aide humanitaire.

Les coûts de mise en œuvre de l'option 3 s'élèvent à 210 millions d'euros pour la période 2014-2020.

#### **Option 4**

Comme chaque composant de cette option est directement géré par la Commission, il convient de tenir compte des conséquences suivantes. Cette option impliquerait le même niveau de contrôle de la Commission sur la formation des volontaires et l'établissement d'un registre que l'option 3. Pour ce qui est du déploiement, la Commission ou l'agence contrôlerait la sélection finale et le placement des volontaires qui seraient alors intégrés aux projets d'aide humanitaire sur le terrain après avoir été sélectionnés. L'influence que la

Commission peut exercer sur la visibilité de l'UE et sur le «marketing» du Corps volontaire serait la même que dans l'option 3.

L'option 4 impliquerait un changement dans la gestion ou le soutien financier des volontaires du Corps volontaire par rapport aux travailleurs humanitaires actuellement financés par le biais de partenariats en aide humanitaire de l'UE. Ce changement engendrerait des coûts administratifs supplémentaires pour la Commission en termes de ressources humaines. On ne s'attend pas à ce que les services de la Commission exercent le même effet de levier potentiel ni à ce qu'ils jouent la carte de la proximité pour placer des volontaires sur le terrain. Par ailleurs, les organisations humanitaires partenaires se sentiraient probablement un peu «dépossédées», ce qui peut gêner l'efficacité du déploiement et pourrait réduire l'incitation à une qualité accrue du volontariat humanitaire. Afin de compenser ce changement, il est recommandé d'élaborer une solide structure de gouvernance interne ainsi que des arrangements de liaison au jour le jour afin de s'assurer que le Corps volontaire est effectivement intégré à la fourniture d'aide humanitaire de l'UE. Il semble probable que le taux de croissance des activités du Corps volontaire serait quelque peu moins élevé dans le cadre de l'option 4.

Dans le même temps, compte tenu de la «capacité d'absorption» limitée, il est probable que ce mode de gestion rencontre des difficultés pour répondre aux demandes croissantes de déploiement. Par ailleurs, une moindre ampleur des déploiements se traduirait par une limitation des avantages pour les communautés d'accueil et pour la capacité globale du secteur. En outre, la gestion centralisée directe pourrait restreindre l'accessibilité et la participation des citoyens de l'UE au volontariat.

En maintenant les coûts de mise en œuvre de l'option dans les limites du budget disponible au titre du cadre financier pluriannuel pour la période 2014-2020 (210 millions d'euros), il y aurait 60 % de volontaires déployés en moins.

### **COMPARAISON DES OPTIONS**

Lors de la comparaison des quatre options stratégiques, il convient de garder à l'esprit que les quatre options illustrent une ambition ou une ampleur croissante. On passe en effet d'une option 1 minimaliste à une option 4 directement gérée et très complète. Les comparaisons des options reviennent à évaluer la différence entre les degrés de réalisation des objectifs spécifiques des options plus complètes et des autres. Cette évaluation peut ensuite être comparée aux coûts plus élevés des options plus complètes. La variabilité de l'ampleur des différentes options est également à l'origine de différents risques pendant la mise en œuvre proprement dite.

Le tableau ci-dessous résume la comparaison des options. À cet effet, l'on applique un système de notation. Les notes +, ++ ou +++ correspondent respectivement à des impacts positifs faibles, moyens et élevés. Certaines notes ont été mises entre parenthèses, indiquant que les évaluations présentent un plus grand degré d'incertitude (également lié aux risques identifiés). Le tableau reprend également les coûts totaux de mise en œuvre pour les quatre options stratégiques afin de permettre une évaluation coût-rentabilité approximative.



	Scénario de base	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Objectifs spécifiques					
Améliorer la capacité de l'Union à fournir une aide humanitaire	(+)	(+)	++	+++	++
Améliorer les qualifications et les compétences des volontaires et leurs conditions de travail	(+)	(+)	++	+++	++
Promouvoir la visibilité des valeurs de l'aide humanitaire de l'Union	(+)	(+)	+	+++	+++
Renforcer les capacités des organisations d'accueil dans les pays tiers	-	-	+	+++	+++
Renforcer la cohérence et l'homogénéité du volontariat dans tous les États membres afin d'accroître les possibilités des citoyens de l'Union de participer aux actions et opérations d'aide humanitaire	-	(+)	(++)	++	(+)
Renforcer les critères d'identification et de sélection des volontaires	+	++	++	+++	+++
<b>Coûts de mise en œuvre 2014-2020</b>		<b>3 millions d'euros</b>	<b>52 millions d'euros</b>	<b>210 millions d'euros</b>	<b>212 millions d'euros</b>
<b>Nombre de volontaires déployés</b>	-	-	-	<b>9 604</b>	<b>7 045</b>

En conclusion, l'option 1 exercerait un impact limité dans le cadre de la réalisation des objectifs, qui dépendrait du degré d'adoption des normes et de la disposition des organisations de volontaires à souscrire aux dispositifs de certification. L'option 2 améliorerait les qualifications des volontaires et créerait les conditions nécessaires pour des déploiements plus efficaces et une contribution accrue des volontaires dans le secteur de l'aide humanitaire. Cependant, rien ne garantit que les compétences acquises par les volontaires soient effectivement mises au service des populations locales. L'option 3 non seulement améliorerait le secteur du volontariat et soutiendrait les volontaires en Europe, mais inclurait aussi tous les éléments nécessaires pour s'assurer que les volontaires contribuent effectivement aux interventions d'aide humanitaire dans des pays tiers et, partant, à l'efficacité et à la qualité globales de l'aide humanitaire. L'option 4 impliquerait des coûts beaucoup plus élevés et un nombre limité de possibilités de déploiement en raison de contraintes de gestion, et manquerait les possibilités découlant d'une mise en œuvre inscrite dans une approche partenariale.

Pour ces raisons, **l'option 3 est l'option préférée.**

### **DISPOSITIONS EN MATIERE DE SUIVI ET D'EVALUATION**

#### **Suivi**

Un système de suivi permanent assure le contrôle de la réalisation progressive des objectifs du programme. Il se base sur un certain nombre d'indicateurs systématiquement établis et mesurés par l'organisme d'exécution. Le système de suivi permettra aussi d'apprécier le degré

de réalisation des objectifs opérationnels du programme, fournira des indications sur la réalisation de ses objectifs spécifiques et donnera des orientations pour corriger la mise en œuvre du programme à la lumière de l'expérience acquise.

### Évaluation

Une évaluation à mi-parcours du programme sera effectuée trois ans après le début effectif des activités. Une évaluation finale est prévue au terme du programme. Des études d'évaluation supplémentaires consacrées à des aspects spécifiques du programme peuvent être lancées à tout moment pendant la mise en œuvre du programme, s'il apparaissait nécessaire de corriger ou de remanier une partie du programme.