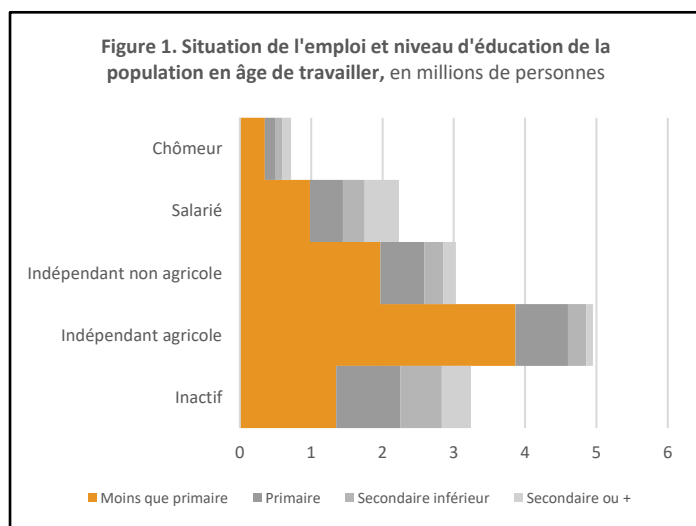


## Note Synthétique #2 : les programmes THIMO

### 1. Groupes cibles et défis abordés par les programmes de « Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre » (THIMO)



Les programmes THIMO ciblent principalement des individus non ou peu qualifiés. Une majorité de la population (environ 60%) en âge de travailler en Côte d'Ivoire n'a pas terminé des études primaires (Figure 1). Cette population est souvent concentrée dans l'emploi indépendant, y compris dans des emplois à faible productivité. Les individus engagés dans l'agriculture en zones rurales font par ailleurs face à la saisonnalité. Les individus peu éduqués ont peu d'accès aux opportunités d'emploi et sont vulnérables aux chocs et crises.

Les programmes THIMO sont un exemple de programme qui se concentre principalement sur les individus, et ne cible pas les entreprises. Ils peuvent toutefois contribuer à améliorer les revenus des participants dans les activités indépendantes. Les travaux publics réalisés peuvent potentiellement bénéficier à des entreprises, bien que cela reste peu documenté.

\*Groupes cibles surlignés en orange, données de ENSETE 2013

Les programmes THIMO sont principalement utilisés comme un filet social pour des populations vulnérables. Ils peuvent être employés dans de nombreuses situations (situation post-conflit, environnement caractérisé par une insécurité alimentaire, etc.) pour augmenter à court terme les revenus, la consommation ou la sécurité alimentaire des individus. Ils proposent un emploi temporaire (généralement d'un à six mois) dans les travaux publics (ou communautaires) à une population considérée comme « pauvre ou vulnérable » (la définition varie en fonction de chaque programme). Ils constituent l'un des instruments de politiques de protection sociale et d'emploi le plus utilisé dans le monde (en 2015, 94 pays avaient un programme THIMO en cours), notamment en raison de sa simplicité : les bénéficiaires reçoivent une rémunération temporaire tout en créant de la valeur via les travaux publics (entretien de routes, appui aux travaux agricoles, reboisement, etc.).

Un type de programmes THIMO relativement récent (appelé « THIMO Plus ») vise non seulement des impacts à court terme, mais également l'accroissement de la productivité des bénéficiaires à moyen terme. En effet, les programmes THIMO Plus ont pour objet de permettre aux populations vulnérables d'investir dans leur capital humain (formation, stage, éducation, etc.) ou leur capital financier (épargne, actifs, etc.) afin d'augmenter leur productivité et faciliter leur transition dans des activités plus rémunératrices à moyen terme. Ces programmes combinent les travaux publics à des formations ou des financements complémentaires qui visent à optimiser l'impact sur les revenus des bénéficiaires et leur emploi après la sortie du programme.

### 2. Approches de programmes THIMO

Comme mentionné, deux types de programmes THIMO existent : ceux qui ont principalement un rôle de filet social et ceux (les programmes « Plus ») visant également à augmenter la productivité des bénéficiaires à moyen terme. Le premier type de programme est très commun en Afrique subsaharienne : quelques exemples sont le [Youth Employment Support Project \(YESP\)](#) en Sierra Leone, le [Malawi Social Action Fund \(MASAF\)](#) au Malawi et le [Cash for Work Temporary Employment Project \(CfWTEP\)](#) au Liberia. Ces trois programmes proposent des emplois temporaires (30 à 50 jours) dans les travaux publics à des jeunes vulnérables (défini en fonction du niveau de pauvreté et de sécurité alimentaire) en milieu urbain et rural. Les travaux effectués varient en fonction du milieu et du programme, mais les plus communs sont la construction (et maintenance) des routes et l'appui aux travaux agricoles. Le [National Rural Employment Guarantee Act \(NREGA\)](#), lancé en 2006 en Inde, est un exemple particulièrement connu en raison de sa portée (budget de 7,8 milliards USD pour l'année 2011/2012 et environ 250 millions de bénéficiaires depuis

la création du programme). Ce programme diffère légèrement des programmes susmentionnés : il fournit une garantie de 100 jours de travail par année fiscale (augmenté à 180 jours en 2011) à tout membre adulte d'un ménage rural qui souhaite travailler au salaire minimum.

Le deuxième type de programme est moins commun. Un exemple en Afrique subsaharienne est le [Productive Safety Net Program \(PSNP\)](#) en Éthiopie. Le PSNP est un programme THIMO classique qui propose 30 jours d'emploi (5 jours/mois durant 6 mois) dans les travaux publics (principalement l'entretien des routes) aux bénéficiaires vulnérables. Cependant, le PSNP est complété par une série d'autres interventions, désignées collectivement comme « Other Food Security Programme » (OFSP), qui visent à améliorer la productivité des bénéficiaires via des services ou transferts complémentaires. Ces compléments vont de la facilitation de l'accès au crédit aux services de développement agricole et aux transferts de technologie agricole. L'alliage du PSNP (un programme THIMO classique) avec l'OFSP (les éléments Plus) ont pour conséquence un programme THIMO « Plus » visant à accroître la productivité à moyen terme des bénéficiaires.

**Depuis la fin de la crise, plusieurs projets THIMO et THIMO Plus ont été mis en œuvre en Côte d'Ivoire ; ils se ressemblent globalement, mais diffèrent sur certains points.**

Les programmes étudiés sont les suivants : le [Projet d'Assistance Post-Conflict \(PAPC\)](#), les THIMO du [Projet Emploi Jeune et Développement des Compétences I \(PEJEDEC I\) et II \(PEJEDEC II\)](#), les THIMO de [l'Agence Emploi Jeunes \(AEJ\)](#) et les THIMO du [Contrat de Désendettement et de Développement 1 \(C2D-1\) et 2 \(C2D-2\)](#). Tous les programmes proposent un emploi temporaire dans les travaux publics à un salaire journalier fixé à 2500 FCFA (à l'exception du PEJEDEC II et du C2D-2 qui propose une indemnité journalière de 1500 FCFA/jour et 1750 FCFA/jour respectivement avec une prime de 1000 FCFA/jour versée au moment que le bénéficiaire arrête le programme) pour une période de 6 mois (2 mois dans les THIMO de l'AEJ à cause des contraintes budgétaires). Les travaux réalisés dans le cadre de ces programmes sont relativement similaires : en région urbaine, l'entretien de l'infrastructure routière, sanitaire (caniveaux, gestion des déchets, etc.) et communale (écoles, centre de santé, marchés, etc.) est privilégié, alors qu'en région rurale l'entretien routier est l'activité la plus commune.

La majorité de programmes cible des jeunes (18 à 30/35/40 ans en fonction du programme) pas ou peu qualifiés (PEJEDEC I/II, AEJ et C2D-1/2). Toutefois, le programme PAPC, mis en œuvre entre 2008 et 2012 dans un contexte post-conflit, se concentrait sur la réinsertion des ex-combattants (et non seulement des jeunes pas ou peu qualifiés). Les bénéficiaires étaient ainsi des ex-combattants (places réservés) et des jeunes à haut risque. Le C2D-2 a également une particularité de son ciblage : au-delà des jeunes pas ou peu qualifiés, il vise l'inclusion des personnes en situation d'handicap.

Il y a par ailleurs une tendance nette d'augmenter la participation des femmes dans les programmes : le PEJEDEC II et le C2D-2 visent 50%, alors que leurs prédécesseurs (le PEJEDEC I et le C2D-1) visaient 30% et 40% respectivement. L'AEJ vise une participation de 40% des femmes dans le THIMO de 2018-2019 par rapport à 30% pour le THIMO de 2017-2018. Les programmes THIMO semblent également peu à peu augmenter l'inclusion des populations rurales : le PEJEDEC I s'est concentré sur les zones urbaines, mais en se basant sur les résultats du programme, le PEJEDEC II a élargi sa portée aux zones rurales. Les autres programmes (PAPC, AEJ et C2D-1/2), avaient au départ un mélange de bénéficiaires des zones rurales et urbaines.

Les programmes offrent divers mécanismes d'appui (les « Plus ») auxquels les bénéficiaires peuvent accéder. Les mécanismes d'appui se divisent en quatre types : des sensibilisations (civisme et citoyenneté, sensibilisation VIH-SIDA, etc.), des formations complémentaires (techniques de création et de gestion d'AGR, recherche d'emploi etc.), des formations techniques (aviculture, restauration, électricité-bâtiment, pré-collecte d'ordures ménagères, etc.) et des financements complémentaires (subvention de contrepartie liée à l'épargne, appui à la création d'une AGR, etc.). Le PAPC a intégré ces quatre formes d'accompagnement : certains bénéficiaires ont reçu des sensibilisations ou des formations complémentaires, d'autres des formations techniques et tous les bénéficiaires avaient accès à un financement complémentaire. Les deux C2D (1/2) ont intégré des sensibilisations, des formations complémentaires et un financement complémentaire. Le C2D-1 a lié le financement supplémentaire à l'épargne : les jeunes ayant épargné au moins 60.000 au terme du programme de 6 mois recevaient un appui (kit d'installation) pour la création de leur AGR ou leur mise en apprentissage. Le C2D-2 inclut une prime de 1000 FCFA par jour versée à la fin de leur participation au programme qui devait être utilisé pour un projet. Les deux PEJEDEC (I/II) et les THIMO de l'AEJ se concentrent sur les sensibilisations et formations complémentaires (une formation à l'entrepreneuriat et une formation à la recherche d'emploi).



### 3. Informations disponibles sur l'efficacité des THIMO

En Côte d'Ivoire, la composante THIMO (un « THIMO Plus ») du programme PEJEDEC a fait l'objet de [deux évaluations d'impact](#) pour mesurer l'impact du programme sur les bénéficiaires à court (quatre à cinq mois après l'entrée des jeunes dans le programme) et à moyen terme (18 à 21 mois après l'entrée des jeunes dans le programme). Il est le seul programme THIMO ayant fait l'objet d'une évaluation d'impact rigoureuse en Côte d'Ivoire.

**Les résultats à court terme sont globalement positifs.**

**Le programme augmente légèrement la part des bénéficiaires en emploi, leur temps de travail et les oriente fortement vers les emplois salariés plus rémunérateurs offerts par le programme.** 12 points de pourcentage (pp) de plus du groupe traitement (les bénéficiaires) travaille par rapport au groupe témoin (respectivement 98% et 86%) et leur temps de travail hebdomadaire accroît de 3,5 heures (41 à 44,5 heures par semaine en moyenne). Toutefois, la part des bénéficiaires occupant un emploi salarié accroît considérablement : 97% dans le groupe traitement en comparaison de 53% dans le groupe témoin (augmentation de 44 pp). À l'inverse, la part des bénéficiaires en emplois indépendants non-agricoles et en autres emplois ou occupations diminuent respectivement de 9 pp (33% à 24%) et de 12 pp (38% à 26%). Cette réorganisation de leurs activités entraîne un accroissement du revenu mensuel total des bénéficiaires de 20885 FCFA (soit +34,8%) en moyenne par rapport au groupe de contrôle (revenu total mensuel de 80937 et de 60052 pour les bénéficiaires et le groupe de contrôle respectivement).

**Les revenus supplémentaires reçus via le programme entraînent un accroissement de la consommation et de l'épargne des bénéficiaires et leur permet de faire des investissements productifs.** Les dépenses mensuelles des jeunes augmentent de 31% (+15000 FCFA) avec le programme : cela concerne principalement les dépenses de nécessité (alimentation, habillement, soins médicaux, etc.), 62% du total, ainsi que les dépenses en investissement productif (éducation, formation, biens productifs, etc.), 23% du total. Concernant l'épargne, 76% des bénéficiaires épargnent, contre 47% au sein du groupe témoin (une augmentation de 29 pp) et ils épargnent environ 9000 FCFA supplémentaires par mois (dont 62% sur des comptes bancaires).

**Le programme améliore fortement le bien-être des bénéficiaires durant le THIMO ainsi que leur comportement.** En effet, les jeunes déclarent qu'ils sont plus heureux et fiers, légèrement moins en colère, et expriment une satisfaction plus importante de leur vie actuelle et envers leurs perspectives d'avenir. Concernant leur comportement, ils se lèvent plus tôt, ont une plus forte propension à travailler le matin. À l'inverse, ils ont une plus forte probabilité de se reposer ou de réaliser des activités ménagères l'après-midi ainsi que de s'adonner à des loisirs en début de soirée.

**Les impacts du programme à moyen terme après la sortie des jeunes du programme sont plus mitigés.**

**Certains effets positifs observés à court terme sont atténués ou disparaissent à moyen terme.** En effet, des impacts positifs durables n'ont pas été observés dans les résultats à moyen terme sur le niveau d'emploi, les types d'activités occupées par les bénéficiaires ou les heures de travail (pas de différence significative entre le groupe traitement et le groupe témoin). Ces résultats indiquent que le programme ne sert pas de « tremplin » vers plus d'emploi ou de l'emploi d'une meilleure qualité. Les impacts sur les attitudes observés à court terme sont également nettement réduits à moyen terme : de faibles impacts demeurent sur le fait d'être heureux ou sur la confiance en soi, mais les impacts sur l'attitude positive vers le futur ou la réduction de l'impulsivité observés à court terme se sont entièrement dissipés. Les bénéficiaires font état d'une satisfaction légèrement plus importante de leur vie, mais ne s'attendent pas à une satisfaction plus élevée et persistante dans le futur.

**Toutefois, les résultats démontrent que certains impacts positifs perdurent à moyen terme.** Le programme a un impact positif durable sur les revenus des bénéficiaires (+5622 FCFA/mois, soit +11,6%), principalement à travers l'augmentation des revenus dans les activités indépendantes non agricoles (+6223 FCFA/mois, soit +31,6%). Cette augmentation n'a pas d'effet significatif sur les dépenses totales des jeunes, mais un impact positif est observé sur les dépenses de nécessité des jeunes (+1977 FCFA/mois, soit +6,9%). Le programme a également un impact positif sur l'épargne : le nombre de bénéficiaires qui épargne a accru de 5 pp (soit 3611 FCFA/mois) dans les trois mois précédents l'enquête de suivi. Cela s'explique principalement par une augmentation de l'épargne bancarisée (+7 pp), même si l'épargne informelle augmente également (+2 pp). En outre, le programme augmente la probabilité des bénéficiaires de lancer une nouvelle activité génératrice de revenu (AGR) après le programme (environ +2 pp).

**La valeur ajoutée des formations complémentaires (le « Plus ») est également plutôt limitée.** Les formations proposées (recherche d'emploi et entrepreneuriat) ont apporté des connaissances et modifié les comportements des bénéficiaires (plus susceptibles d'accomplir les démarches conseillées durant les formations), mais n'ont pas conduit à des changements significatifs en termes de niveau ou de types d'emploi (emplois salariés, emplois indépendants non-agricoles, etc.). La formation



complémentaire de recherche d'emploi salarié n'a pas eu d'impact supplémentaire sur les revenus. Les résultats sont plus mixtes pour la formation à l'entrepreneuriat (augmentation de 3426 FCFA/mois).

**Il convient de noter que les impacts positifs sur les revenus et les effets psychologiques sont concentrés dans le sous-groupe des bénéficiaires les plus « vulnérables » à court et à moyen terme.** Les plus vulnérables (ceux qui ont indiqué qu'ils auraient été prêts à participer au THIMO pour un salaire journalier de 1500 FCFA au lieu de 2500 FCFA) voient une augmentation de leur revenu mensuel de 32000 FCFA (soit 66%) à court terme, ainsi qu'un accroissement de 8000 FCFA (soit 20%) à moyen terme, principalement en raison d'un fort impact du programme sur les revenus dans les activités indépendantes à moyen terme (+7000 FCFA, soit +60%). Les impacts à moyen terme sur les revenus sont aussi concentrés sur les femmes : leurs revenus mensuels ont augmenté de 8000 FCFA (soit +21%), alors que les revenus des hommes n'ont pas été affectés. L'impact sur le revenu des autres bénéficiaires n'était pas significatif à court et à moyen terme. Les impacts sur le bien-être sont également plus importants pour les vulnérables (mais pas pour les femmes) à moyen terme : l'impact sur ce sous-groupe est significatif et substantiel.

**Même si d'autres informations sont nécessaires pour compléter l'analyse, l'efficacité du programme par rapport à son coût semble être limitée.** Il n'existe pas de mesure de l'efficacité du programme par rapport à son coût qui tient compte des externalités économiques du programme (valeur des travaux publics, de l'appui à la stabilisation du pays et des effets psychologiques). Toutefois, une mesure qui permet d'estimer l'efficacité du programme par rapport à son coût est « le seuil de rentabilité » (le nombre d'années post-programme durant lesquelles l'impact sur les revenus à moyen terme devrait durer pour rendre le programme rentable). L'analyse indique une efficacité faible pour le programme : le seuil de rentabilité du programme THIMO seul (sans formations complémentaires) est de 22,9 ans. L'inclusion de la formation en recherche d'emploi au programme (FRE) diminue son efficacité (23,7 ans), alors que la formation en entrepreneuriat (FE) l'améliore considérablement (10,6 ans).

**Il est estimé qu'une réduction des coûts de mise en œuvre et des améliorations en termes de ciblage des bénéficiaires permettraient de rendre le programme plus efficace.** Une réduction des coûts de mise en œuvre (coûts du programme moins la rémunération des bénéficiaires) de 46% (pourcentage actuel) à 30% augmenterait l'efficacité du THIMO seul (seuil de rentabilité de 10 ans), ainsi que le THIMO avec la FRE (12,3 ans) et le THIMO avec la FE (7 ans). Un programme qui ne cible que le sous-groupe « vulnérable » serait également plus efficace (augmentations en efficacité pour THIMO seul, THIMO avec la FRE et THIMO avec la FE). Une combinaison des deux approches améliorerait le plus l'efficacité du programme : THIMO seul (seuil de rentabilité de 3,1 ans), THIMO avec la FRE (10,1 ans) et THIMO avec la FE (3,1 ans). Les améliorations les plus importantes sont estimées pour le THIMO seul et le THIMO avec la FE.

**Les programmes THIMO internationaux étudiés (YESP, MASAF, PSNP et NREGA) permettent globalement de conforter les résultats à court terme de la composante THIMO du PEJEDEC et de contribuer à la compréhension des impacts à moyen terme.** Il convient de noter qu'il existe [un grand nombre d'évaluations](#) sur les programmes THIMO. Cette note a sélectionné les évaluations à étudier en fonction de leur emplacement géographique (trois en Afrique subsaharienne), leur fiabilité (méthodes statistiques rigoureuses) et leur influence sur la littérature (NREGA).

**Trois évaluations sur quatre (YESP, PSNP et NREGA) confirment l'efficacité des programmes THIMO comme filet social à court terme.** Les résultats du YESP indiquent un impact positif à court terme sur les revenus de l'individu et plus largement de son ménage (+29%), ainsi que sur les dépenses de base. Ces effets sont plus forts sur les femmes, sur les ménages des zones rurales et sur les ménages dans lesquels le chef a un faible niveau d'éducation. L'évaluation du PSNP démontre également une amélioration de la sécurité alimentaire (indicateur d'apport calorique) des bénéficiaires du programme ayant reçu au moins la moitié des paiements prévus dans le cadre du programme. Les résultats du NREGA dans l'État d'Andhra Pradesh indiquent une augmentation de la sécurité alimentaire (consommation de calories et de protéines) pour les bénéficiaires, mais exclusivement pour les plus vulnérables (castes et tribus défavorisés, ainsi que les travailleurs « occasionnels »). En revanche, aucun effet sur la sécurité alimentaire n'a été observé dans le cadre du programme MASAF.

**Certains effets des programmes évalués vont dans le sens de potentiels impacts productifs à moyen terme.** Les bénéficiaires du YESP ont plus de chances d'être en emploi salarié quatre mois après la fin du programme, de lancer leur propre activité (probabilité multipliée par quatre), de faire des investissements productifs (bétail, engrais, investissements dans les AGR existantes) et de participer à des groupes d'épargne informels (+4%). Les résultats à moyen terme du PSNP (18 mois après le début du programme) et du NREGA dans l'État d'Andhra Pradesh (deux ans après le démarrage du programme) confortent ces résultats : les bénéficiaires du PSNP Plus (PSNP + OFSP) font plus d'investissements productifs (bétail et équipements), augmentent leur utilisation de technologies agricoles améliorées et ont une plus forte propension à avoir leur propre AGR à l'issue du programme, alors que les bénéficiaires du NREGA (surtout les plus vulnérables) accumulent davantage d'actifs non-financiers. Seulement les résultats du MASAF ne concordent pas avec ces résultats positifs : aucun effet n'a été observé sur les investissements agricoles.



Il existe [plusieurs indicateurs](#) pour évaluer l'efficacité d'un programme THIMO. Un indicateur commun disponible pour le PEJEDEC I, ainsi que pour certains programmes internationaux étudiés, est l'impact net (tenant compte des activités abandonnées pour participer au programme) sur les revenus des bénéficiaires de 1 USD transféré aux bénéficiaires (sous la forme de leur salaire). [L'efficacité des programmes](#) sur cet indicateur varie généralement entre 0,50 USD et 0,8 USD. Parmi les programmes étudiés dans le cadre de cette note, l'impact net sur les revenus était de 0,79 USD pour le YESP, 0,75 USD pour le PSNP, 0,5 USD pour le NREGA et 0,42 pour le PEJEDEC I (indicateur pas disponible pour le MASAF). La faible efficacité du programme PEJEDEC s'explique notamment par les coûts d'opportunité élevés et le nombre élevé des bénéficiaires « non-vulnérables » (environ 55%) qui bénéficiaient peu du programme.

**Il reste des questions importantes en suspens sur l'efficacité des programmes THIMO (et THIMO Plus).** Alors que les impacts à court terme des programmes THIMO bénéficient d'un certain consensus (YESP, PEJEDEC, PSNP et NREGA), les impacts à moyen terme demeurent moins clairs (certains signes prometteurs, mais pas de consensus). Les éléments Plus (sensibilisations, formations complémentaires, formations techniques et financements complémentaires) sont également très peu étudiés : seulement un type de Plus, les formations complémentaires (techniques de création et de gestion d'AGR, recherche d'emploi etc.), a été évalué par une évaluation d'impact rigoureuse (PEJEDEC). D'autres évaluations sont ainsi nécessaires pour mieux éclaircir les impacts à moyen terme et des éléments Plus, et identifier ceux qui sont les plus efficaces. Il en va de même pour les impacts économiques liés aux travaux réalisés et les effets non-économiques. En effet, aucune évaluation d'impact fiable n'étudie les externalités économiques générées par les travaux réalisés (construction des routes, appui aux travaux agricoles, etc.) ou les effets sur la stabilisation du pays. Les impacts psychologiques et comportementaux n'ont également été évalués que par une évaluation d'impact fiable (PEJEDEC). Une meilleure compréhension de ces éléments (valeur des travaux réalisés et effets non-économiques) permettrait de faire un bilan plus exhaustif sur l'efficacité des programmes THIMO.

## 4. [Recommandations pour la Côte d'Ivoire](#)

### (I) RESUME DES LEÇONS APPRISSES SUR L'EFFICACITE DES PROGRAMMES

- Les programmes THIMO **jouent un rôle de filet social à court terme** en augmentant les revenus et les dépenses de nécessité des bénéficiaires, notamment la consommation alimentaire (4/5 : PEJEDEC, YESP, PSNP et NREGA)
- **Les individus les plus « vulnérables »** (bénéficiaires à revenu très faible, etc.) **bénéficient le plus à court terme** (4/5 : PEJEDEC, YESP, PSNP et NREGA)
- Les programmes THIMO **augmentent légèrement les investissements productifs à moyen terme** (4/5 : PEJEDEC, YESP, PSNP et NREGA)
- **Les femmes semblent bénéficier plus que les hommes à court terme** (3/5 : PEJEDEC, YESP, NREGA)

### (II) RESUME DES LEÇONS ADDITIONNELLES SUR L'EFFICACITE DU THIMO DU PEJEDEC I

- Les programmes THIMO **améliorent le bien-être et le comportement des bénéficiaires à court terme**
- Les programmes THIMO **ne semblent pas servir de « tremplin » vers plus d'emploi ou vers l'emploi salarié à moyen terme**
- **La valeur ajoutée des formations complémentaires semble être limitée**, en particulier la formation en recherche d'emploi, avec des résultats plus mixtes pour la formation à l'entrepreneuriat

### (III) RECOMMANDATIONS

- **Améliorer le ciblage des bénéficiaires THIMO pour améliorer son efficacité en tant que filet social** en ajustant (i) les modalités de sélection (ciblage sur le niveau de pauvreté, de vulnérabilité, etc.), (ii) le ciblage géographique du programme (inclusion des régions rurales, des régions plus pauvres, etc.) et (iii) potentiellement le niveau de rémunération ([des analyses complémentaires](#) suggèrent que l'ajustement du niveau de rémunération n'améliorerait pas beaucoup le ciblage)
- **Promouvoir la participation des femmes. Un quota n'est pas toujours nécessaire** (leur participation a dépassé 50% dans plusieurs programmes), mais si un quota est mis en œuvre, **il ne devrait pas être en-dessous de 50%**

