



ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

B.P. 414 – DAKAR (Sénégal)

INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION

PO BOX 414 – DAKAR (Senegal)



Bureau de l'OIT
& Equipe consultative Multidisciplinaire
pour l'Afrique Sahélienne
(BIT - EMAS)

SEN 0-3-6-2
513

ILO Area Office
& Sahelian Africa Multidisciplinary
Advisory Team
(ILO - EMAS)

Dakar, le 25 mai 1999

M. Ibrahima BA
Coordonnateur National
Programme National de Lutte
contre la Pauvreté
Ministère de l'Economie, des
Finances et du Plan
DAKAR

Objet : **Transmission de la deuxième version préliminaire des termes de référence de l'Etude sur l'Impact des Politiques d'Investissement sur l'Emploi et la Pauvreté (IPRE)**

Monsieur le Coordonnateur National,

Suite à la réunion du 03 mai 1999 sur le sujet cité en objet, je vous sou mets ci-joint, pour examen et suggestions, la deuxième version préliminaire des termes de référence de l'étude IPRE.

Pour une finalisation rapide de ces termes de référence, je vous serais reconnaissant de bien vouloir me faire parvenir en retour, au plus tard le 4 juin 1999, vos observations et suggestions.

Je vous remercie de votre collaboration et vous prie de croire, Monsieur le Coordonnateur National, à l'assurance de ma considération distinguée.

Arrivé le 31-05-99
Sous le N° 494


C. Castro-Almeida
Directeur

VERSION PRELIMINAIRE N° 2



**DES EMPLOIS POUR L'AFRIQUE : STRATEGIES
D'EMPLOIS APTES A REDUIRE LA PAUVRETE EN
AFRIQUE SUB-SAHARIENNE
(JFA-PRESSA)**

**TERMES DE REFERENCE DE L'ETUDE SUR
L'IMPACT DES POLITIQUES D'INVESTISSEMENT SUR L'EMPLOI
ET LA PAUVRETE AU SENEGAL (IPRE)**

Mai 1999

TERMES DE REFERENCE DE L'ETUDE SUR L'IMPACT DES POLITIQUES D'INVESTISSEMENTS SUR L'EMPLOI ET LA PAUVRETE (IPRE)

I. INTRODUCTION

L'OIT a engagé la mise en oeuvre du projet régional à financement conjoint OIT/PNUD intitulé "Des Emplois pour l'Afrique : Stratégies d'*Emplois* aptes à *Réduire la Pauvreté* en Afrique Sub-Saharienne" (JFA-PRESSA) qui est une composante du programme "Des emplois pour l'Afrique". JFA-PRESSA a été conçu grâce à un effort entre agence initié par le PNUD et l'OIT afin de mettre en oeuvre une stratégie de croissance de l'emploi et de réduction de la pauvreté induite par l'investissement en Afrique Sub-Saharienne.

L'objectif immédiat de JFA-PRESSA est de développer et de renforcer les capacités des institutions nationales et régionales et des réseaux des 10 pays participants en Afrique Sub-Saharienne (Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ethiopie, Mali, Ouganda, Sénégal, Zambie et Zimbabwe). En outre, JFA-PRESSA vise l'évaluation, la conception et le plaidoyer des politiques et stratégies d'emplois aptes à réduire la pauvreté. Dans le long terme, l'objectif de JFA-PRESSA est le renforcement des capacités pour améliorer la conception des stratégies d'emplois aptes à réduire la pauvreté basées sur des politiques macro-économiques induites par l'investissement, explicitement orientées vers les tranches les plus pauvres de la population et qui sont cohérentes aux niveaux micro, méso et macro-économiques.

En ce qui concerne la mise en oeuvre de JFA-PRESSA au niveau national, les objectifs sont d'une part, de servir de cadre de réflexion et de plaidoyer pour faciliter l'élaboration, la diffusion et l'évaluation des stratégies visant la réduction du chômage et de la pauvreté et d'autre part, de jouer un rôle fédérateur des initiatives en cours en faveur de la promotion de l'emploi et de la lutte contre la pauvreté.

Au niveau régional, JFA-PRESSA doit veiller à la diffusion des applications des stratégies d'emplois induites par l'investissement et aptes à réduire la pauvreté à un grand

l'emploi et de la réduction de la pauvreté basée sur une augmentation des investissements et l'amélioration de leur efficacité.

Sur la base des conclusions du rapport, les programmes d'action des réseaux nationaux seront formulés avec comme objectifs essentiels la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté.

III. CONTEXTE DE L'ETUDE AU SENEGAL

Ces dernières années, l'économie sénégalaise renoue avec la croissance. Selon les estimations, la croissance du PIB réel a atteint le taux annuel moyen de 5% entre 1995 et 1998. Les réformes entreprises ont par ailleurs favorisé une amélioration sensible du déficit des finances publiques qui est passé (base engagement hors dons) de 6,1% du PIB en 1994 à 1,5% en 1997, et une maîtrise de l'inflation estimée à 1,1% en 1998. De 1990 à 1998, sous l'effet des efforts d'amélioration de la situation des finances publiques, le taux d'épargne intérieur brut a crû de 8,9% à 12,7% ; tandis que le taux d'investissement passe de 12,5% à 18,5%.

Nonobstant la reprise de la croissance, les indicateurs sociaux demeurent à un niveau préoccupant. La pauvreté prend de l'ampleur : 30 à 60% de la population vivent en dessous du seuil de pauvreté. Le chômage s'est aggravé. Le niveau de chômage global est estimé à 10,3% de la population active. Toutefois, en milieu urbain, le taux de chômage est estimé à près de 40% pour la tranche d'âge de 20 à 34 ans. En milieu rural, le niveau du sous-emploi tourne autour de 25 à 75% selon les zones géographiques.

Si l'exacerbation du chômage et du sous-emploi est liée aux tendances, caractéristiques globales et fonctionnement de l'économie, elle est aussi la traduction d'une absence de politique de l'emploi à la fois globale, multisectorielle et transversale. En effet la politique de l'emploi a toujours été abordée de façon partielle et sous un angle social en vue notamment d'atténuer les effets négatifs des politiques d'ajustement.

Aujourd'hui, à la lumière des leçons tirées de l'expérience, il ressort qu'il convient d'évoluer vers une stratégie qui soit à même de lier plus directement les objectifs de création d'emplois et de lutte contre la pauvreté, à la croissance économique et le développement du secteur productif, par le biais d'une politique macro-économique et sectorielle qui se fonde tout à la fois sur une augmentation des investissements et une amélioration de leur efficacité.

Le plan d'action pour l'emploi au Sénégal adopté en 1998 et le programme national de lutte contre la pauvreté déjà en vigueur, sont ainsi conçus pour constituer le nouveau cadre général destiné à orienter les stratégies et objectifs dans ce domaine.

L'étude IPRE se situe dans ce contexte et cherche à apporter une réponse coordonnée au double défi du chômage et de la pauvreté.

IV. OBJECTIFS DE L'ETUDE AU SENEGAL

L'étude IPRE cherche à aborder de manière empirique la question relative à la réorientation des investissements dans les stratégies de politiques macro-économique et sectorielle de manière à promouvoir des emplois productifs et durables et lutter efficacement contre la pauvreté.

Dans cette perspective il s'agit de manière globale :

- i. De procéder à une évaluation des politiques économiques appliquées jusqu'ici et faire ressortir dans quelle mesure elles ont contribué (ou pas) à la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté.
- ii. D'examiner l'efficacité opérationnelle des réponses apportées aux problèmes de l'emploi et de la lutte contre la pauvreté.
- iii. De proposer des mesures et stratégies spécifiques de politique pour augmenter la quantité des investissements et/ou améliorer leur efficacité en relation avec la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté.

- iv. De développer une démarche et/ou outils méthodologiques visant à promouvoir l'emploi et à lutter contre la pauvreté par le biais des politiques d'investissement.

De façon spécifique, l'analyse porte sur les points suivants :

- ⇒ participation et bonne gouvernance ;
- ⇒ politiques et investissements publics ;
- ⇒ investissement privé ;
- ⇒ investissement industriel et services ;
- ⇒ investissement agricole et rural ;
- ⇒ systèmes bancaire et financier ;
- ⇒ mécanismes de coordination ;
- ⇒ mise en oeuvre et pérennité des activités de JFA-PRESSA.

V. QUESTIONS A TRAITER

1. Participation et bonne gouvernance

La mise en oeuvre des activités de JFA-PRESSA nécessite un environnement propice à la croissance et à l'équité, y compris la participation de la société civile, le respect des droits de l'homme en particulier ceux qui entrent dans le credo de l'OIT, assurer une bonne gouvernance, la transparence et la responsabilisation à tous les niveaux de la prise de décision.

Dans la mesure où la mise en oeuvre des activités de JFA-PRESSA nécessite un dialogue social et une démarche consensuelle permanente par le biais du réseau national, la participation des groupes cibles (femmes, jeunes, etc...) dans la conception et la réalisation des projets qui leur sont destinés mérite d'être analysée par l'étude. De façon spécifique, les questions suivantes devront être traitées dans le rapport IPRE :

- i. Montrer comment les institutions, le respect des droits de l'homme et l'état de droit influent sur les investissements des secteurs public et privé.
- ii. Montrer dans quelle mesure la gestion du secteur public, la responsabilisation, la transparence, le cadre réglementaire et les procédures en vigueur affectent les politiques d'investissement.
- iii. A travers quels mécanismes et institutions les préoccupations de la base (en particulier les groupes cibles) sont intégrées et prises en charge dans la planification, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation des projets et programmes de croissance de l'emploi aptes à réduire la pauvreté ?
- iv. Dans quelle mesure les mécanismes et les institutions mis en place par les gouvernements pour participer au processus de prise de décision ont eu des impacts sur les populations cibles (femmes, jeunes, handicapés, déflatés) ?
- v. Un examen du type de participation souhaitée et des bénéfices absolus/réels que retireront les femmes, les jeunes, les handicapés et les déflatés des investissements.
- vi. Une identification claire des problèmes et des axes spécifiques qui ont besoin d'être traités en vue de promouvoir et d'accélérer la participation effective des principales parties prenantes et groupes cibles dans la planification et mise en oeuvre des activités de création d'emplois aptes à réduire la pauvreté à travers la bonne gouvernance au Sénégal.

2. Politiques publiques et investissements publics

L'étude cherche à identifier des mesures de dépenses publiques acceptables et des mécanismes de mise en oeuvre explicites qui en assurent une coordination efficace.

Plus explicitement, il s'agit de réévaluer les règles, dispositifs et outils servant actuellement à conduire les travaux de formulation des stratégies et de planification, de programmation et de financement des investissements publics, de choix budgétaires dans le but de déterminer dans quelle mesure ils permettent d'optimiser les effets sur l'emploi du développement de l'économie nationale.

Travail à faire :

Analyse des politiques publiques

- i. Entreprendre une analyse critique des politiques macro-économiques y compris les politiques fiscales, monétaires, de taux d'intérêt par rapport à leur sensibilité à l'emploi et au chômage.
- ii. Evaluer l'impact quantitatif des principales politiques de dépenses publiques sur l'emploi et la réduction de la pauvreté.
- iii. Analyser les relations complémentaires ou conflictuelles entre les investissements publics et les investissements privés.
- iv. Proposer des mesures et stratégies spécifiques et concrètes de politique économique pour accroître la quantité des investissements publics en relation avec l'emploi et la lutte contre la pauvreté.

Analyse des investissements publics

- i. Evaluer les méthodes et outils de détermination des ***objectifs***, axes d'intervention et mesures de politique en matière de planification stratégique (IX plan) et opérationnelle (Programme Triennal d'Investissements Publics - PTIP- et Budget Consolidé d'Investissement -BCI-) en relation avec la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté.

- ii. Evaluer les effets directs sur l'emploi du PTIP, du BCI en cours d'exécution.
- iii. Analyser les conditions et contraintes techniques pour la conception et la mise en oeuvre d'une méthodologie de planification économique stratégique orientée vers l'optimisation des créations d'emplois.
- iv. Elaborer une méthodologie d'optimisation des créations d'emplois dans l'évaluation et la sélection des programmes et projets d'investissements publics supportés par l'Etat.

3. Revue de l'investissement du secteur privé

La privatisation en cours des sociétés étatiques et para-étatiques en particulier, la libéralisation graduelle de l'économie nationale et la dévaluation du Franc CFA ont mis en exergue l'importance croissante et du secteur privé dans le développement national.

Toutefois, nonobstant le retour de la croissance économique et les réformes entreprises, plusieurs entraves s'opposent encore à l'augmentation de l'offre de production et de la reprise de l'investissement privé.

Au vu des considérations générales, la revue et l'étude des investissements du secteur privé au Sénégal s'attache à traiter les points suivants :

- i. Faire une analyse quantitative des effets implicites et explicites des politiques économiques fiscales et réglementaires sur le volume la composition et la nature des investissements du secteur privé.
- ii. Evaluer le niveau et l'impact des investissements privés au cours de ces dernières années en termes notamment de création d'emplois.
- iii. Faire une revue détaillée des principaux investissements privés et leur répartition en terme spatial.

- iv. Recommander des mesures adéquates et des mécanismes institutionnels pour promouvoir et faciliter les activités d'investissement du secteur privé en faveur de l'emploi et la réduction de la pauvreté au Sénégal.
- v. Faire des recommandations concrètes sur les types d'investissements, favorables à l'emploi et leur localisation spatiale.

4. Investissement dans le secteur industriel et les services

L'investissement industriel et les services offrent d'énormes potentialités d'absorption de la main d'oeuvre et de réduction du chômage. Le besoin d'une recherche empirique des composantes essentielles de l'investissement industriel et dans les services et ses relations avec la création d'emploi et la réduction de la pauvreté apparaît essentiel. A cet égard, le(s) consultant(s) devra(ont) entreprendre les tâches suivantes :

- i. Faire une évaluation empirique des politiques et réformes industrielles et déterminer leur impact sur l'emploi et la pauvreté.
- ii. Faire une description quantitative de l'état des industries et de services (y compris celle des technologies de l'information) et déterminer leur impact sur l'emploi.
- iii. Identifier les principaux obstacles au progrès industriel et développement des services dans le pays et les classer par ordre d'importance.
- iv. Désagréger les investissements industriels en fonction de la taille (à savoir petites, moyennes et grandes entreprises) et répartition géographique et déterminer leur impact sur l'emploi.
- v. Evaluer le flux des investissements direct étrangers dans l'industrie au cours des dix dernières années au moins et leur impact sur l'emploi.

- vi. Montrer comment les processus de libéralisation et de globalisation en cours affectent (ou pas) les efforts d'industrialisation et du développement des services du pays et ce qui doit être fait pour tirer profit des opportunités qu'ils offrent, notamment dans le cadre de l'espace UMEOA.
- vii. Faire des propositions concrètes et détaillées pour accroître l'investissement dans le secteur industriel et dans les services en relation avec la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté.

5. Investissement en milieu agricole et rural

L'agriculture et le secteur rural dans son ensemble jouent un rôle essentiel dans la croissance économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté au Sénégal. En effet, la contribution de l'agriculture au PIB représente environ 21%. Elle emploie près de 60% de la population active.

Malgré tout, le secteur rural reste encore fortement marqué par :

- une détérioration continue des conditions de vie (près de 40% de la population rurale vit en dessous du seuil de pauvreté) ;
- une forte mobilité de la main d'oeuvre vers le milieu urbain ;
- une faible productivité de la main d'oeuvre ;
- une dégradation de l'environnement agricole...

L'étude cherche à déterminer les conditions d'une augmentation substantielle des activités à haute intensité de main d'oeuvre en milieu rural, notamment celles qui visent les segments les plus pauvres de la population. L'analyse vise également à accroître la productivité de la main d'oeuvre agricole et de veiller à la protection de l'environnement.

Travail à faire :

- i. Faire une évaluation empirique de l'impact des politiques et réformes agricoles et rurales en cours et dans un passé récent sur l'emploi et la pauvreté.
- ii. Faire une revue critique de la situation de l'emploi agricole et rural dans le pays.
- iii. Entreprendre une évaluation de l'accessibilité des populations du monde rural aux ressources de production dans le pays à savoir : la terre, le crédit et la technologie.
- iv. Faire une analyse quantitative de la productivité de la main d'oeuvre agricole au Sénégal.
- v. Identifier et faire une analyse critique des principales contraintes à l'investissement agricole et rural et faire des recommandations appropriées en vue de lever ces contraintes.
- vi. Recenser les principales structures impliquées dans la promotion de l'emploi agricole et rural avec et proposer des mesures et stratégies aptes à dynamiser leurs actions et à les orienter vers la création d'emplois.
- vii. Recenser les programmes et projets contribuant à la relance des activités du secteur agricole et identifier les synergies possibles entre les différents programmes.
- viii. Faire un examen de l'impact de la dégradation de l'environnement sur le développement de l'agriculture et ses implications pour l'emploi et la pauvreté dans les zones rurales.
- ix. Proposer des politiques et stratégies concrètes visant l'accroissement des investissements en milieu rural dans la perspective de la promotion de l'emploi rural et de la lutte contre la pauvreté.

6. Systèmes financier et bancaire

Les ressources financières sont essentielles et absolument indispensables pour la promotion et le financement des activités d'emplois aptes à réduire la pauvreté.

Au Sénégal, les difficultés d'accès au crédit constituent la contrainte la plus importante parmi celles que rencontre le secteur privé.

Si la réforme entreprise en 1989 a eu pour résultat positif un assainissement du secteur bancaire, il demeure que les réformes structurelles n'ont pas pour autant résolu l'épineux problème du financement de l'économie. Le système financier reste encore caractérisé par :

- la faible diversification des instruments et produits financiers ;
- l'absence de concours sur le moyen et le long termes ;
- la faible mobilisation de l'épargne intérieure vers l'investissement productif.

De plus, il existe un réel problème concernant l'affectation sectorielle du crédit. Les PME, le secteur informel entre autres n'obtiennent quasiment aucun crédit des banques.

Le déséquilibre dans la structure de financement a influé négativement sur l'investissement privé, même si les effets ont été tempérés au minimum par l'expansion des systèmes de financement décentralisés (tontines, mutuelles, lignes de crédit, etc.).

Travail à faire :

- i. Faire une revue critique des politiques et réformes du système bancaire et financier et déterminer leur impact sur le financement de l'économie.
- ii. Identifier les principales contraintes dans le fonctionnement du système bancaire et financier qui influent directement ou indirectement sur la promotion des activités génératrices d'emplois et de revenus.

- iii. Evaluer le rôle des systèmes de financement décentralisés (SFD) dans la perspective de faire des recommandations spécifiques de politiques sur leur fonctionnement effectif et les effets escomptés sur les activités visant la création d'emplois et la réduction de la pauvreté au Sénégal.
- iv. Faire des recommandations concrètes et opérationnelles appropriées sur le fonctionnement du système bancaire et financier pour adapter l'offre et la demande de crédit et promouvoir :
 - a) l'accès des pauvres aux structures de crédit de sorte à leur permettre de créer des activités d'auto-emploi et des micro-entreprises en milieu urbain et rural ;
 - b) l'accès au crédit des PME et du secteur informel entre autres, pour renforcer et accélérer les activités d'investissement à haute intensité de main d'oeuvre ;

7. Mécanisme de coordination

De façon conceptuelle, JFA-PRESSA est une réponse coordonnée, adéquate et pertinente pour relever les deux défis intimement liés de crise de chômage et de pauvreté dans les 10 pays sélectionnés d'Afrique Sub-Saharienne. Cette synergie est recherchée :

- a) au niveau des principaux acteurs y compris les partenaires sociaux, les partenaires au développement, les décideurs de politiques, etc... ;
- b) au niveau de la prise de décision notamment l'harmonisation des politiques micro, méso et macro-économiques, etc... ;
- c) au niveau de l'appropriation des programmes et de la participation depuis la base jusqu'au niveau décisionnel.

Durant les missions techniques entreprises par les équipes de JFA-PRESSA dans les 10 pays participants entre août et octobre 1998, on a observé que des initiatives planifiées, des projets et des programmes dans les domaines de création d'emplois et de réduction de la pauvreté étaient en cours. Toutefois, il y avait très peu ou pas du tout de coordination de ces activités entre les ministères techniques, les institutions publiques, les partenaires sociaux, les ONG et les partenaires au développement.

Il y avait aussi des conflits au niveau micro, méso et macro-économique particulièrement entre le besoin de maintenir une stabilité macro-économique à travers des politiques fiscales et monétaires appropriées et la nécessité de promouvoir les petites et moyennes entreprises grâce à une expansion des structures de micro-crédits.

Au vu de la situation ci-dessus présentée, le rapport IPRE doit suggérer des mécanismes opérationnels efficaces pour coordonner et harmoniser les nombreuses et diverses initiatives, programmes et projets existants dans le domaine de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté au Sénégal. A cette fin, les consultants devront réaliser les tâches suivantes :

- i. Entreprandre une analyse de la convergence des objectifs publics et privés avec en vue de suggérer des mécanismes de coordination efficaces et adéquats pour la création d'emplois et la réduction de la pauvreté impliquant les partenaires sociaux, les ONG et les partenaires au développement.
- ii. Identifier les domaines conflictuels au niveau micro, méso et macro-économique en mettant l'accent sur les effets en termes de création d'emplois et de réduction de la pauvreté.
- iii. Faire des recommandations spécifiques et adéquates à la résolution et à l'harmonisation des mesures conflictuelles au niveau micro, méso et macro-économique.

- iv. Suggérer des voies d'harmonisation des activités d'investissements potentiels à haute intensité de capital et les rendre favorables à l'emploi, aux pauvres et ce dans le moyen et long termes.
- v. Faire des recommandations concrètes sur la façon dont les programmes d'investissements existants et ceux en cours peuvent être coordonnés et/ou modifiés pour traiter efficacement les problèmes de chômage et de pauvreté.

8. Pérennité des activités de JFA-PRESSA

Le projet JFA-PRESSA est à la fois un défi et une initiative complexe qui exige des ressources financières et humaines considérables, une coopération sans faille de tous les partenaires et une coordination efficace de toutes les activités entreprises par les diverses parties prenantes nationales dans le domaine de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté.

Quoique les soubassements conceptuels de JFA-PRESSA soient totalement acceptés par les partenaires sociaux de l'OIT (gouvernements, employeurs et travailleurs) et autres parties prenantes, il est certain que l'efficacité des réseaux nationaux à promouvoir l'emploi et la lutte contre la pauvreté par une politique d'investissement appropriée sera fonction de plusieurs facteurs tels que le leadership et le management des réseaux, un environnement politique et socio-économique propice, l'existence d'une volonté politique, des ressources financières et humaines appropriées, le développement et la mise en oeuvre de programmes efficaces de formation et de renforcement des capacités, etc.

Dans cette optique, une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) rigoureuse sera testée pour identifier et définir un cadre opérationnel approprié et les principales composantes qui pourraient assurer la pérennité des activités du programme.

VI. METHODOLOGIE

Il est attendu de l'étude IPRE d'être une revue de base fournissant un fondement empirique complet aux mesures d'interventions multiples contenues dans le projet JFA-PRESSA. A la lumière des objectifs ci-dessus, il est nécessaire qu'une méthodologie appropriée soit adoptée pour prendre en compte les préoccupations susmentionnées. De façon spécifique, il est attendu que la méthodologie comprenne entre autres les éléments clés suivants :

- i. Entreprendre une revue pertinente de la littérature appropriée aux différents aspects de l'étude IPRE.
- ii. Collecter toutes les données publiées et mettre en place une base/banque de données sur les variables clés nécessaires à l'étude.
- iii. Concevoir des questionnaires appropriés pour collecter les informations aussi bien qualitatives que quantitatives sur les variables et les préoccupations pertinentes de l'étude.
- iv. Entreprendre des enquêtes exhaustives de terrain si nécessaires.
- v. Entreprendre une analyse rigoureuse des données collectées (en ii - iv) en utilisant les techniques statistiques et économétriques appropriées.
- vi. Rédiger de façon claire les résultats de la recherche et les recommandations en conformité avec les termes de référence.

VII. DUREE DE L'ETUDE

La durée prévue pour la réalisation de l'étude est de six (6) semaines. Chaque thème sera confié à un consultant/cabinet. Toutes les études seront lancées en même temps.