

equal

lutter contre
les discriminations
et les inégalités
face à l'emploi

guide
pratique 5

guide de l'évaluation Equal-France

europemploi

fonds social européen en France



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

www.travail.gouv.fr

Sommaire

Introduction

1. L'évaluation des projets Equal

Pourquoi évaluer votre projet	page 5
• Un outil de gestion et d'apprentissage collectif	page 5
• Un outil au service des décisions stratégiques et opérationnelles	page 5
• Un outil d'analyse de l'utilité des projets	page 5
Les critères de jugement de l'évaluation	page 6
• Identifier clairement les objectifs du projet	page 7
• Arrêter l'objet, les champs à traiter par l'évaluation et son calendrier	page 7
- Les indicateurs	page 8
- Définir des indicateurs	page 8
- Disposer d'un référentiel et se fixer des objectifs	page 8
- Faire appel à des indicateurs originaux	page 9
Le choix des outils	page 9
• Déterminer les moyens/outils à mettre en œuvre	page 9
• Les outils d'évaluation	page 9
- L'enquête	page 10
- Les fiches évaluation	page 10
- La grille d'évaluation	page 10
Les acteurs de l'évaluation	page 11
• Identifier les acteurs	page 11
• Définir les rôles et former les acteurs à la notion d'évaluation	page 11
• Choisir un évaluateur	page 13
Valoriser les résultats de l'évaluation	page 14
• Interpréter les résultats	page 14
• Communiquer	page 14
• Débattre	page 15
Le programme Equal : des spécificités à prendre en compte	page 16
• Les principes stratégiques	page 16
• L'évaluation des activités transnationales	page 17
• L'outil Olimpe	page 18

2. L'évaluation du programme Equal

Les finalités	page 19
• Les temps de l'évaluation	page 19
• Un outil de connaissance partagé pour l'amélioration des programmes	page 19
Les acquis du passé	page 20
La mise en œuvre nationale de l'évaluation du programme Equal	page 21
L'évaluation à l'échelle communautaire	page 22
Les liens avec la démarche évaluative de chaque PDD	page 22
Le chantier de l'évaluation	page 22

Annexes

1. Les indicateurs à renseigner pour les bilans annuels d'exécution	page 24
2. Des outils de suivi à usage interne des PDD	page 24
3. Un exemple de questionnaire d'autoévaluation	page 34

Bibliographie

page 36

Introduction

L'initiative Equal confère à l'évaluation un rôle central. En effet, dans le but de garantir une optimisation des moyens accordés et de s'assurer de l'impact de ce « laboratoire d'expérimentations », l'évaluation est conçue comme un outil de guidance. De ce fait, elle est évolutive et participative.

Les textes fondateurs incitent donc fortement les partenariats de développement d'une part et les autorités de gestion d'autre part, à mettre en place, dès le démarrage, des démarches évaluatives. Celles-ci s'inscrivent dans la durée des projets et du programme.

Les pratiques d'évaluation n'étant pas forcément maîtrisées de manière homogène par tous les acteurs dans le champ de la formation et de l'emploi en France, encore moins dans le domaine de la lutte contre toutes les formes d'exclusion, il nous est apparu nécessaire d'identifier des repères communs et de rappeler quelques principes acquis. Les uns et les autres permettront, en tout cas nous l'espérons, de mieux articuler des processus évaluatifs menés aux différents niveaux d'intervention (partenariats de développement, partenariats de coopération transnationale, autorités de gestion, Commission européenne...)

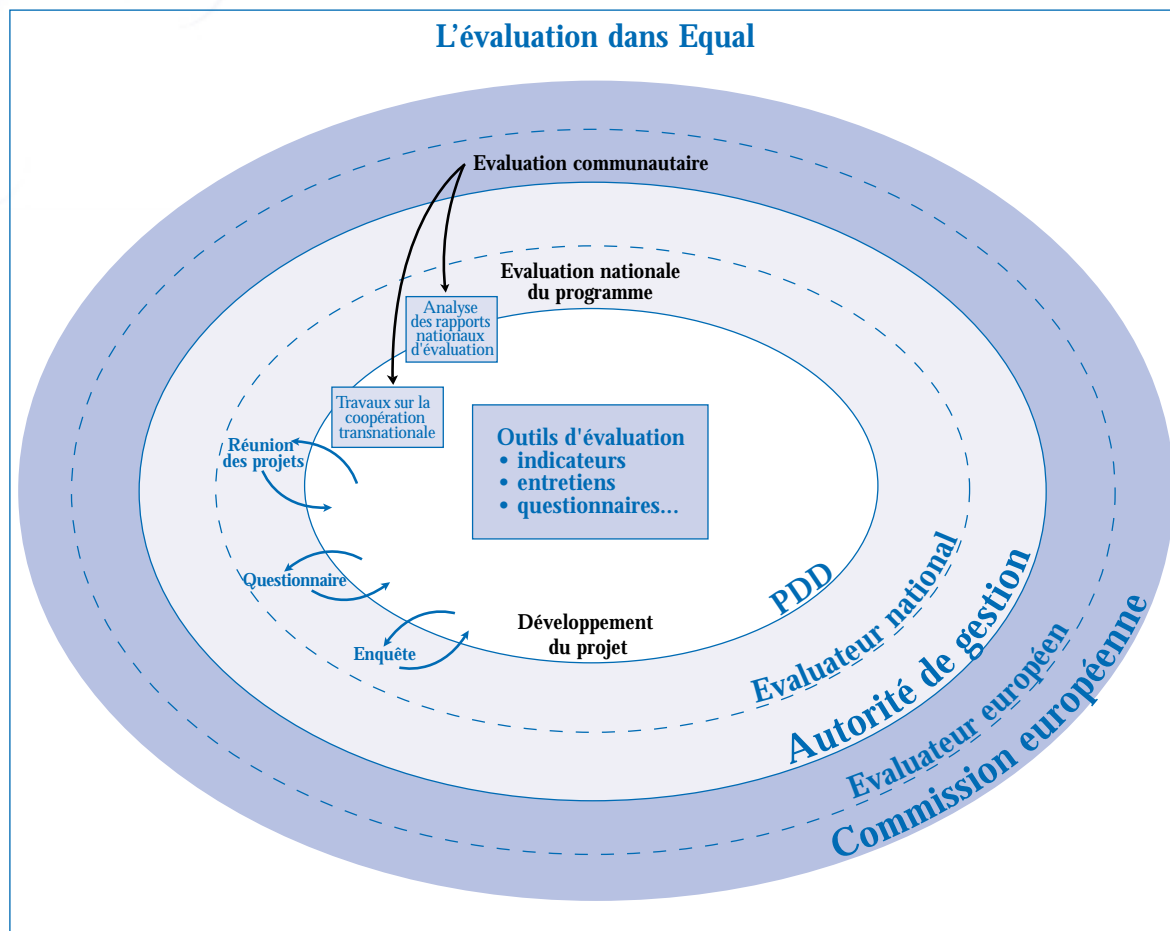
Dans ces perspectives, il est d'emblée central de bien distinguer ce qui relève de l'évaluation des projets eux-mêmes, pilotés par les acteurs qui en sont directement responsables – ce que nous appelons dans ce guide « l'évaluation des projets »¹ –, de l'évaluation du programme Equal dans ses dimensions nationale et communautaire, dont les responsables sont l'autorité de gestion compétente (en France, le ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité) et la Commission européenne. C'est pourquoi ce guide est organisé en deux grandes parties.

La première propose aux PDD des points de repère et des outils pour mener à bien des démarches d'évaluation de leurs projets prenant en compte les spécificités d'Equal. L'évaluation des projets constitue désormais un critère de qualité des actions : elle permet aux membres des partenariats de développement de mieux piloter la mise en œuvre des expérimentations, de mieux analyser les résultats, et notamment les écarts entre ce qu'ils ont prévu et ce qu'ils ont réalisé, de mieux identifier les éléments susceptibles d'être capitalisés, diffusés, transférés. L'évaluation doit surtout aider à cerner l'utilité sociale des projets, autrement dit, en quoi ils sont capables de donner des réponses pertinentes aux besoins qu'ils soulèvent.

La deuxième partie de ce guide évoque brièvement les principes de l'évaluation nationale du programme, car les partenariats de développement sont engagés à rendre compte de leurs travaux en vue de faciliter l'évaluation du programme Equal lui-même. Il est donc opportun que chacun comprenne les tenants et aboutissants des démarches évaluatives conduites aux différents niveaux d'intervention dans le programme (européen, national, régional). Il est aussi nécessaire que les membres des partenariats de développement s'approprient les finalités de ces évaluations et maîtrisent les outils et les échéances. En ceci, ils participent à la production d'une véritable plus-value collective et permettent au plus grand nombre de mieux identifier ce qui, dans Equal, est susceptible d'être reproduit à une plus grande échelle.

Les PDD ont donc tout intérêt à bien intégrer dans leurs pratiques quotidiennes les moyens répondant à ces exigences multiples, tout en assurant leur cohérence et une certaine économie d'échelle.

1. L'évaluation des projets peut être confiée par le PDD/PCT à un cabinet externe ou être conduite en interne par un ou plusieurs membres du PDD/PCT ; dans ce cas, on parlera d'« autoévaluation ».



Ce guide repose sur l'expérience de nombreuses structures.

- Le Réseau conseil en développement territorial (RCT), chargé de l'évaluation d'Equal en France sur la période 2001-2003, a notamment apporté son expérience dans le cadre de Leader². Ce guide reprend en particulier de nombreux extraits d'un cahier réalisé par le RCT et destiné à alimenter l'apprentissage collectif des démarches évaluatives. Il repose ainsi sur l'expérience de divers GAL³ (dont la nature est proche des partenariats de développement dans Equal).
- De nombreux projets inscrits dans les précédentes initiatives Adapt et Emploi, qui ont bien voulu nous transmettre leurs documents évaluatifs (à titre d'exemple : le Grep, Culture et Promotion, le Collège coopératif en Bretagne-Adecamb...).
- Les membres du Comité national de l'évaluation, émanation du Comité national de suivi, et notamment des représentants de la Commission européenne, du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité des représentants des assistances techniques régionales (Pôle universitaire européen de Nancy-Metz, Athos-Provence-Alpes-Côte d'Azur), et du Comité de coordination des programmes régionaux de formation professionnelle et d'apprentissage (CCPR).
- Racine, qui a notamment versé son expérience en tant que structure nationale d'appui des initiatives précédentes Adapt et Emploi.

Qu'ils soient tous ici chaleureusement remerciés pour leur précieuse coopération à ce processus d'apprentissage et d'appropriation collective des principes et des pratiques d'une évaluation enrichissante pour tous.

2. L'initiative communautaire de soutien de démarches pilotes de développement rural.
3. Les Groupes d'action locale (GAL) rassemblent différents acteurs socio-économiques publics et privés d'un territoire.

1^{ère} partie

L'évaluation des projets Equal

Pourquoi évaluer votre projet

Un outil de gestion et d'apprentissage collectif

L'évaluation permet d'examiner les premiers résultats observables d'une opération : répondent-ils aux objectifs fixés ? et dans quelle mesure ? Cette analyse peut conduire à recibler et à ré-orienter les mesures prises ou à mettre en place de nouvelles mesures qui viendront poursuivre les anciennes.

Dans un deuxième temps, l'évaluation d'un projet permet de mettre en place une démarche qualité en favorisant le transfert de connaissances : disposer d'outils de suivi, de référentiel, d'indicateurs chiffrés rend possible l'optimisation et le suivi des données. Dans la mesure où le *turn over* des acteurs est relativement important, cela sera notamment utile pour que le passage de relais d'un chargé de mission à un autre s'effectue dans de bonnes conditions.

Un outil au service des décisions stratégiques et opérationnelles

En posant un regard critique sur la mise en œuvre d'un projet et ses effets sur les problématiques visées et les publics cibles, l'évaluation fournit les outils pour analyser les écarts entre les effets observés, les objectifs fixés et les enjeux. En donnant les clés pour une meilleure compréhension des effets de l'action, elle permet également de s'interroger sur les qualités des activités engagées et de savoir si les objectifs d'un projet ont été respectés dans la mise en œuvre de ces activités. Il appartient ensuite aux acteurs et aux décideurs de faire le choix des stratégies futures.

L'évaluation d'un projet Equal doit donc être pensée comme faisant partie du management du projet, et être prise en compte tout au long de son déroulement.

Les possibilités qu'offre la pratique réfléchie et volontaire de l'évaluation, outil de connaissance et outil stratégique d'aide à la décision, doivent inciter l'ensemble des acteurs à s'en approprier les objectifs et les enjeux.

Les responsables d'un PDD doivent être capables de mesurer les écarts entre les objectifs de leurs projets et les réalisations. Ils s'assurent, par la mise en place de démarches évaluatives permanentes, d'améliorer le fonctionnement de leur projet. Ils se donnent les moyens de préparer les activités de diffusion et d'optimiser leur impact. Ils peuvent enfin alimenter le bilan final, condition *sine qua non* de bonne fin de leurs projets et de réception de la dernière partie de la contribution financière du Fonds social européen.

Un outil d'analyse de l'utilité des projets⁴

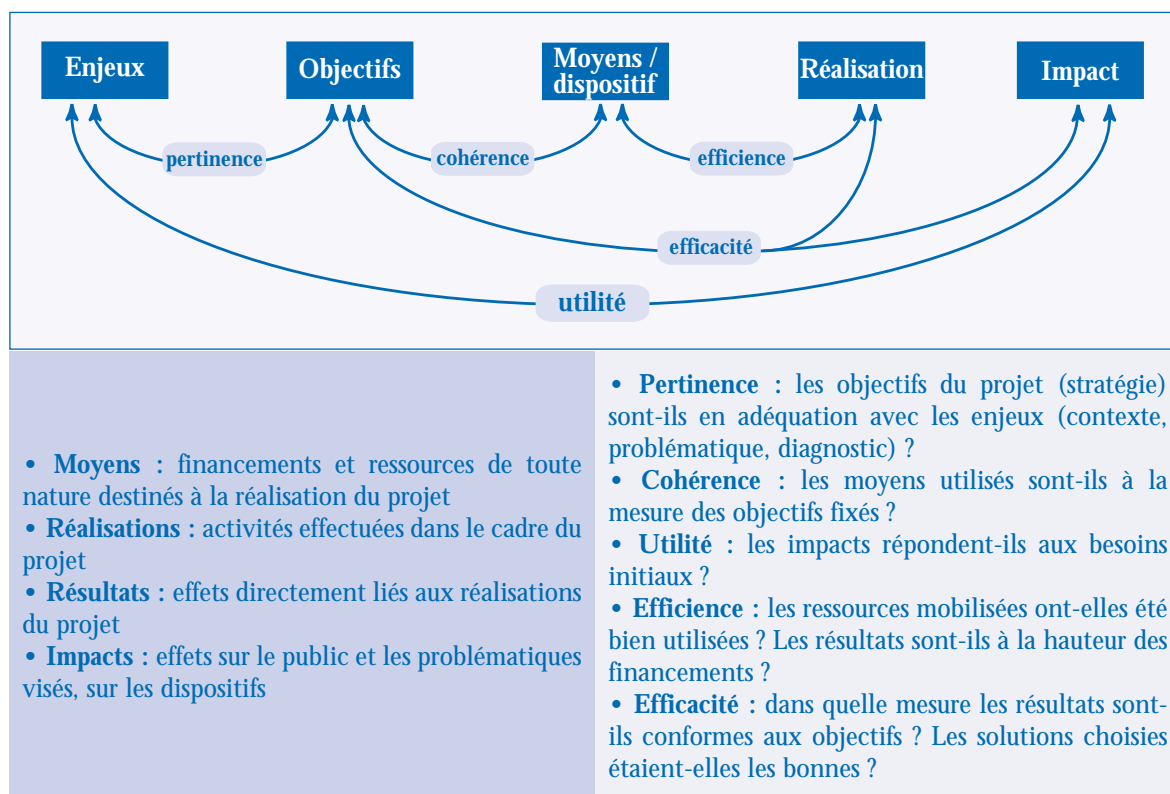
Tout ce qui précède n'a de sens que si les moyens mis en place répondent efficacement à une demande sociale, déterminée par le diagnostic préalable à la mise en place des actions : « Conduire une démarche d'évaluation – et non plus se soumettre à une évaluation –, c'est avant tout réfléchir au projet, se demander en quoi on est porteur de transformation sociale ». (Loïc Danieau, "Dossiers pour notre temps" n° 98, 2001, Culture et Promotion.)

À l'occasion de la conférence Equal de Barcelone sur le thème « Travailler en réseau pour l'inclusion », Sylviane Séchaud, de la Direction générale Emploi et Formation professionnelle, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, soulignait notamment : « Ce qui est déterminant, c'est la réalité du besoin, autrement dit, la demande sociale. Parce que le risque de l'expérimentation, c'est d'inventer la demande sociale ; c'est sans doute l'écueil qu'il faudra éviter. »

4. « L'utilité renvoie au concept de besoin auquel elle souhaite répondre, comme le dit Crozier dans *Acteurs et Systèmes* : « Toute organisation est une réponse conjoncturelle que des hommes, à un moment donné, ont apportée comme solution à un problème qu'ils avaient à résoudre, à commencer par le premier d'entre eux, celui de leur propre coopération ». L'utilité sociale, réponse à un besoin, se trouve alors marquée de la contingence de la relativité : ce qui est utile socialement à un instant donné ne sera pas pour l'éternité ». Jacques Bruneau, *Dossiers pour notre temps* n° 99, 2001, Culture et Promotion.

Les critères de jugement de l'évaluation⁵

L'évaluation d'un projet consiste à s'interroger sur la pertinence des objectifs et des choix stratégiques par rapport aux enjeux auxquels il veut répondre, sur la cohérence des moyens et activités mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, et enfin sur l'efficacité et l'efficience de ces moyens.



Les définitions proposées et les exemples évoqués par le *Mémento sur l'évaluation* édité par la Datar⁶ aident à comprendre les notions d'efficacité et d'efficience, appliquées cependant dans ces cas à l'évaluation des programmes.

« *Efficacité réelle et mesure des effets propres* : ... Il s'agit d'identifier les conséquences spécifiques du programme sur ses bénéficiaires et sur leur environnement, en séparant ce qui relève de l'action publique proprement dite et ce qui résulte d'autres facteurs facilitants ou perturbateurs. Formulée autrement, la question pourrait être : quel est l'écart entre ce qui s'est passé réellement et ce qui se serait passé en l'absence du programme ? ... Les impacts peuvent s'étendre jusqu'aux conséquences les plus lointaines et les plus inattendues. Il peut être demandé de les estimer ou simplement d'en dresser l'inventaire et d'en apprécier le caractère plus ou moins bénéfique. »

« Une mesure de l'efficience est le coût unitaire, c'est-à-dire la dépense publique mobilisée pour obtenir un résultat donné, mais l'efficience s'évalue aussi de manière qualitative. Les questions relatives à l'efficience incorporent souvent une demande de comparaison : parmi les projets financés, quels sont ceux qui ont le meilleur rapport qualité/prix ? »

5. Pour en savoir plus : *Conception et conduite d'une évaluation*, volume 1, collection « Means », Commission européenne, 1998.

6. Source : *Mémento sur l'évaluation des programmes financés par les Fonds structurels européens*, Datar, pages 32-33, 1998.

Identifier clairement les objectifs du projet

Il s'agit dans un premier temps d'explicitier le contexte, les enjeux, la stratégie élaborée et les objectifs du projet et des activités, et de cerner les futures questions évaluatives en relation avec ces objectifs.

Dans un deuxième temps, il faut réfléchir à l'objet des évaluations et à leurs objectifs. Cette étape est indispensable pour pouvoir établir en amont un système de suivi adapté et les indicateurs correspondants.

Plusieurs types d'évaluation peuvent être menés : évaluation de la démarche, d'une problématique particulière... D'une manière générale, l'évaluation finale porte sur l'ensemble du projet ; des évaluations thématiques peuvent être décidées, chemin faisant, afin d'éclairer une thématique ou un type d'activités particulier.

Il s'agit aussi de s'interroger sur les objectifs de l'évaluation que l'on souhaite mener. On peut faire plusieurs choix :

- mesurer des changements, ce qui suppose de connaître la situation avant la mise en œuvre du projet ;
- apprécier les résultats au regard des critères de jugement fixés en amont du projet ;
- comprendre les liens de cause à effet entre les activités menées et les effets / impacts constatés.

Arrêter l'objet, les champs à traiter par l'évaluation et son calendrier

Chaque phase du projet, chaque activité renvoie à un type d'évaluation particulier. Aussi, le moment choisi pour une évaluation sera déterminé par les objectifs de cette évaluation et conditionnera le contenu des sources d'analyse.

Une évaluation peut porter sur des objets variés, chacun nécessitant une approche méthodologique un peu différente des autres.

On distingue généralement :

- **l'évaluation des activités menées** : recherche des impacts directs et indirects des activités sur les bénéficiaires accueillis ;
- **l'évaluation de la démarche** : analyse de la mise en œuvre de la démarche au regard notamment des spécificités d'Equal ;
- **l'évaluation thématique** : analyse des effets sur les bénéficiaires et sur les dispositifs d'une série d'activités concernant une thématique donnée.

Pour cibler l'exercice et concentrer son action, il est essentiel de déterminer très précisément l'objet de l'évaluation, les objectifs de cette évaluation (à quelles questions souhaite-t-on répondre ?) et son champ (la cible de l'évaluation). Dans le cas contraire, l'exercice risque de se diluer dans la masse des données à rassembler et à traiter.



Les indicateurs

Les indicateurs sont les matériaux incontournables de toute démarche d'évaluation. « *Données chiffrées mesurant une situation, un résultat, un effet* »⁷, ils sont utilisés à la fois dans le suivi du projet et dans son évaluation.

Ils peuvent être de plusieurs types :

- des indicateurs de contexte : ils permettent de qualifier la situation socio-économique dans laquelle se trouve le projet ; ces indicateurs sont basés sur des sources statistiques ou qui émanent d'observatoires ;
- des indicateurs de réalisation : ils décrivent ce que le projet a permis de réaliser ;
- des indicateurs de résultat : ils renseignent sur les comportements des bénéficiaires du projet ;
- des indicateurs d'impact : ils montrent l'effet du projet par rapport aux dispositifs et aux systèmes.

Définir des indicateurs⁸

Définir des indicateurs pertinents permet de s'interroger sur les objectifs du projet. Il ne s'agit pas de déterminer une batterie d'indicateurs « par obligation », mais de faire de cette étape un moment de réflexion et de concertation. Nous avons vu précédemment que la mise en place d'une démarche évaluative peut être l'occasion d'associer l'ensemble des acteurs concernés.

Dans la même approche participative, les indicateurs peuvent être définis collectivement :

- au sein du comité d'orientation et du comité de pilotage ;
- au sein d'un groupe de travail thématique ;
- au sein d'un groupe évaluation ;
- en partenariat : animateur, maîtres d'ouvrage...

Ce partenariat permettra un échange qui sera l'occasion de réfléchir aux objectifs généraux du projet/activité (que cherche-t-on à obtenir avec la mise en place de cette activité ?) et de vérifier la pertinence des activités au regard de la stratégie initiale.

Disposer d'un référentiel et se fixer des objectifs

La seule construction brute d'indicateurs présente un intérêt limité dans le cadre d'une démarche d'évaluation.

Pour pouvoir les utiliser puis les interpréter, il est nécessaire de se doter en amont, au moment de la mise en place d'un système de suivi, d'objectifs à atteindre (quantifiables ou non). Ils pourront par la suite faire l'objet d'une comparaison avec les résultats obtenus, appréhendés notamment par les indicateurs renseignés.

Fixer des objectifs en amont des activités est une opération délicate, notamment si les activités à mener sont nouvelles.

Quelques éléments peuvent toutefois faciliter ce travail :

- si l'objectif est d'améliorer une situation existante, il peut être utile de s'appuyer sur la situation antérieure (avec l'aide du référentiel) ;
- profiter d'expériences de même nature conduites par d'autres (notamment les partenaires transnationaux) ;
- réfléchir collectivement (groupes de travail, réseau).

7. Source : *Mémento sur l'évaluation des programmes financés par les Fonds structurels*, Datar, 1998.

8. Voir page 18 et Annexe 1. En effet, les PDD doivent renseigner des indicateurs de réalisation lors du bilan annuel, via l'utilisation du logiciel Olimpe. Le choix des PDD porte donc plutôt sur les indicateurs de contexte, de résultat et/ou d'impact.

Disposer d'un référentiel et d'objectifs fixés sont donc deux atouts importants dans la mise en place d'une démarche d'évaluation : d'une part, ils fournissent les matériaux nécessaires à la réalisation d'une évaluation ; d'autre part, ils permettent de porter un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus.

Faire appel à des indicateurs originaux

La conception d'indicateurs pertinents est un exercice difficile, d'autant plus difficile si les indicateurs physiques habituels (nombre de...) ne sont pas adaptés.

Une approche originale pour l'observation de comportements, par exemple, est l'utilisation de la vidéo et de l'interview. Si l'objectif d'une activité est la sensibilisation d'un public aux questions des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), il peut être intéressant de faire une enquête-entretien-questionnaire auprès de personnes que l'on interrogera à nouveau au cours de la réalisation de l'activité de sensibilisation : cette démarche permettra d'observer si des évolutions ont eu lieu.

De la même façon, pour évaluer la mobilisation des acteurs au sein d'un PDD, on peut essayer de caractériser leur participation. L'indicateur le plus simple peut être de comptabiliser les présences, la fréquentation des réunions ; le fait de s'intéresser à la prise de parole constituera un indicateur plus fin.

Le choix des outils

Déterminer les moyens/outils à mettre en œuvre

Une évaluation est d'abord la mesure d'un écart entre les enjeux/objectifs d'un projet et ses résultats/impact/effets.

Pour mesurer cet écart, il existe deux options principales :

- la mesure de l'écart entre les résultats observés et les objectifs fixés, ce qui suppose que l'on ait déterminé des objectifs et des indicateurs cohérents ;
- la mesure de l'écart entre la situation atteinte au moment de l'évaluation et celle que l'on connaîtrait sans la mise en œuvre du projet, ce qui permet de disposer d'une situation de référence et de moyens pour établir une comparaison.

La démarche d'évaluation se distingue de celle du suivi. Mais les deux démarches sont complémentaires et étroitement liées, voire concomitantes, car elles s'alimentent en produisant l'une pour l'autre des outils et de la matière. Par souci pédagogique, nous aborderons ci-après les outils d'évaluation. Pour en savoir plus sur ces outils de suivi, voir annexe 2 page 26.

Les outils d'évaluation

Ils reposent en grande partie sur les indicateurs. A condition que ceux-ci aient été définis en amont de la démarche évaluative et renseignés de manière systématique et méthodique, ils permettront en effet de suivre et de caractériser les réalisations et leurs résultats et de déterminer les évolutions observées.

Les outils présentés ici sont les plus couramment utilisés. Cette présentation n'est toutefois pas exhaustive.



L'enquête

Deux grands types d'enquête sont généralement pratiqués. Elles peuvent s'adresser soit aux partenaires du projet, soit aux bénéficiaires finaux des activités.

Les enquêtes par questionnaire : elles s'adressent à un échantillon représentatif de la population cible. Les questions sont de type fermé (nombre limité de réponses généralement tranchées). Cette méthode présente l'avantage d'être structurée et rapidement utilisable.

Plusieurs précautions sont toutefois à prendre :

- la population cible doit être bien identifiée pour pouvoir constituer un échantillon pertinent et représentatif ;
- les informations recueillies peuvent être biaisées, et elles sont légèrement réductrices dans la mesure où les questions sont de type fermé.

Les enquêtes par entretien : elles sont souvent utilisées pour des approches plus qualitatives, qui permettent d'approfondir les réactions et le comportement. Si elles ne permettent pas de déterminer des résultats/impacts quantitatifs, elles s'avèrent cependant un bon outil pour cerner les impacts sur la population.

Dans les deux cas, cette méthode d'enquête n'apportera de résultats exploitables que si les objectifs initiaux sont clairement définis par celui qui la conçoit.

Les fiches d'évaluation

Elles sont la prolongation des fiches « activités », présentées page 28 : elles ont pour objet de faire le point sur chacune des activités, à la fois en matière de résultats, de réalisations et d'impacts, mais aussi en termes de difficultés rencontrées, de transférabilité...

Le plus efficace pourrait être de reproduire la matrice des fiches activité, en ajoutant toutefois certains éléments :

- mise en place et déroulement de l'activité,
- indicateurs renseignés (veillez à conserver ceux qui ont été fixés au départ),
- écarts entre les objectifs initiaux et les résultats obtenus,
- facteurs de succès et d'échec,
- principaux effets observés (identifier des effets obtenus et non prévus),
- intérêts, difficultés de l'activité,
- perspectives,
- la transposition du projet à d'autres et/ou à d'autres thématiques.

La grille d'évaluation

Proche dans le principe du questionnaire (questions ciblées et fermées), la grille d'évaluation s'apparente à un tableau de notation comportant différents items de questionnement.

Très souvent utilisée pour traiter de l'approche qualitative de la démarche, elle repose sur une série de questions croisées avec des critères de notation.

Les recommandations sont les mêmes que précédemment : il est nécessaire d'avoir défini préalablement les objectifs de cette grille pour déterminer les items et la population cible.

La difficulté de la démarche réside dans la capacité de porter un critère de jugement sur une échelle. Nombreux sont ceux qui ont tendance à porter un jugement neutre.

Les grilles d'évaluation peuvent être remplies par plusieurs personnes. Cela a souvent été le cas lorsque les évaluateurs externes proposaient une grille qui était complétée conjointement par un élu et un technicien, par exemple.

Mais la démarche peut présenter un caractère plus participatif en associant et en faisant intervenir ensemble un groupe.

Les tableaux de bords spécifiques à Equal présentés en annexe 2 (page 26) constituent une bonne base pour élaborer les grilles d'évaluation, à condition d'y ajouter des critères de jugement.

Les acteurs de l'évaluation

Identifier les acteurs

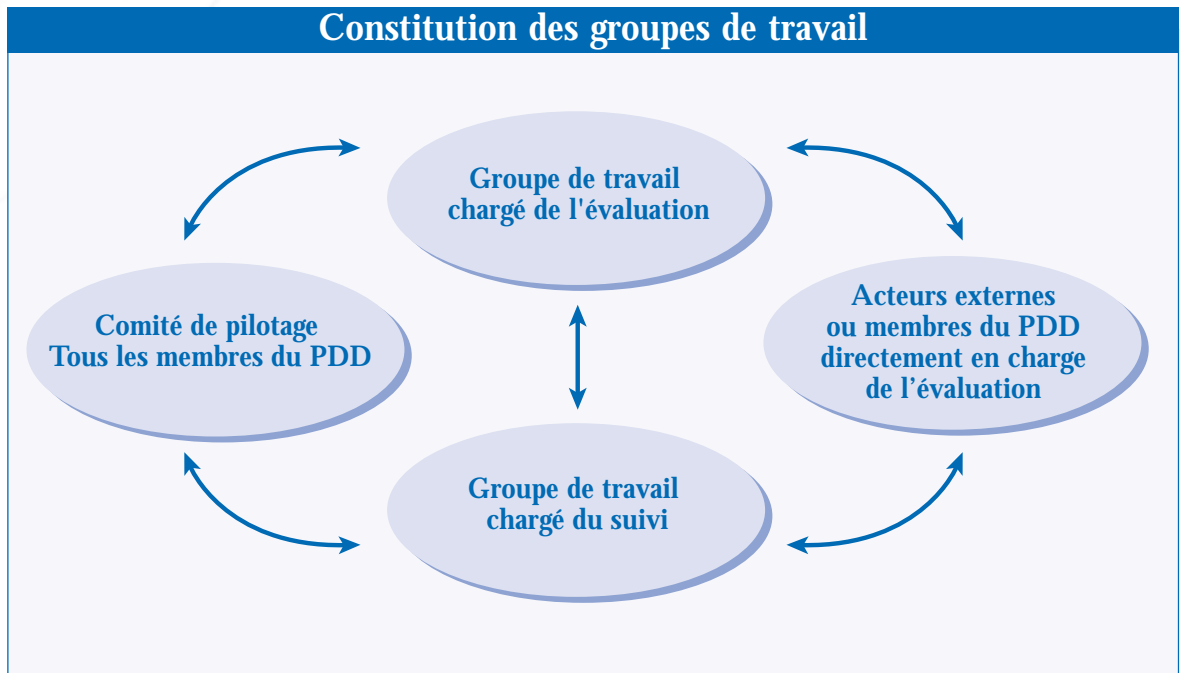
C'est au moment de la préparation de l'évaluation que l'on identifie les acteurs que l'on souhaite associer à la démarche. Prendre le temps de réfléchir aux différentes composantes des évaluations futures – c'est-à-dire définir les rôles de chacun, choisir les champs et les questions à traiter et s'interroger sur les indicateurs et les critères pertinents – permet d'engager une évaluation dans de bonnes conditions et de s'assurer en grande partie de la mener à son terme, et avec succès. La réflexion sur l'évaluation et celle sur le suivi doivent aller de pair si l'on souhaite créer un système autoalimenté et autorégulé.

De plus, si le choix a été fait d'une évaluation externe, cette démarche reste intéressante et profitable à la fois aux acteurs et aux futurs évaluateurs : la mission d'évaluation sera d'autant plus riche que des outils spécifiques et adaptés à chaque projet et à chaque problématique auront été définis, testés et enrichis au fur et à mesure.

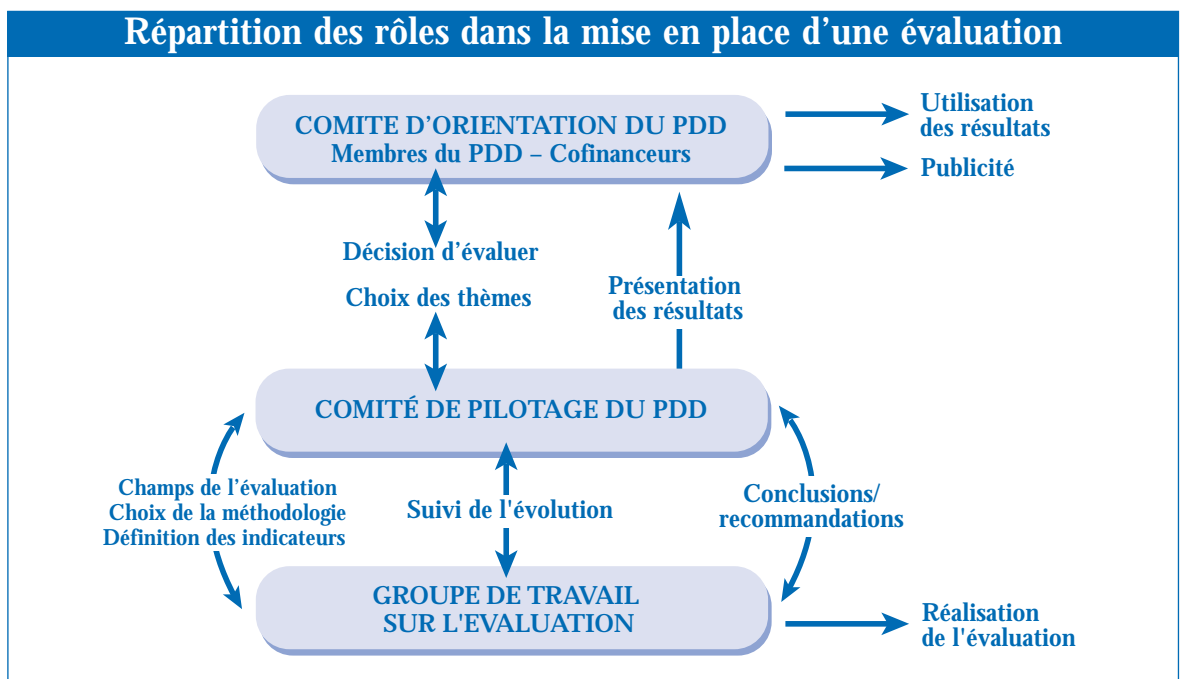
Définir les rôles et former les acteurs à la notion d'évaluation

La qualité d'une évaluation dépend en grande partie de l'objectivité de celui qui la réalise, ce qui nécessite *a minima* l'institution d'un échange entre deux entités distinctes. Si, dans le cas de l'évaluation externe, la répartition des tâches entre comité de pilotage et cabinet d'étude va de soi, il est impératif de conserver la même approche pour une évaluation menée en interne.

Deux ou trois groupes distincts, aux attributions bien identifiées, doivent donc être constitués pour garantir le fonctionnement de l'évaluation : un comité de suivi, un comité de pilotage, un groupe évaluatif (ou un chargé de l'évaluation). Dans le cadre d'une démarche de suivi du projet, on peut envisager de mettre en place une organisation similaire. Cette architecture présente en effet l'avantage de la démarche participative et de l'apprentissage collectif : l'implication de l'ensemble des acteurs permet de garantir *in fine* l'appropriation collective des résultats de l'évaluation.



Pour qu'une telle approche fonctionne de manière optimale, il peut être nécessaire de former les différents acteurs concernés à l'exercice d'évaluation. Il est essentiel que chacun s'approprie les objectifs de cet exercice et que les concepts et les enjeux soient partagés au sein d'un groupe (pilotage, évaluatif) : ce sont les conditions minimales pour qu'une démarche de travail collectif puisse être entreprise.



Choisir un évaluateur

S'agissant des PDD Equal, leur évaluation pourra être réalisée :

- en interne par les membres du PDD (évaluation interne ou autoévaluation),
- par une équipe mixte d'évaluateurs internes et externes (évaluation participative)
- par des évaluateurs externes.

Dans une dynamique d'évaluation interne, les acteurs du PDD peuvent, par exemple, consacrer certaines réunions de travail à l'évaluation du projet, chaque partenaire exposant les aspects principaux de sa propre évaluation et une réflexion se déroulant ensuite sur le caractère conjoint du projet. Par ailleurs, les acteurs de chaque organisation réalisant des activités dans le projet peuvent inclure un aspect évaluatif dans leur compte rendu d'activités, notamment après chaque séance collective de travail.

Le fait de choisir un cabinet externe pour réaliser ses évaluations ne doit pas être considéré comme une décharge totale de l'exercice. Les intérêts d'une évaluation externe ne s'apprécieront que si l'ensemble des acteurs se sentent concernés et cherchent à profiter de l'expérience des cabinets pour se former à la culture de l'évaluation. C'est pourquoi il est indispensable, si le choix se porte sur un cabinet extérieur, que les membres du PDD maîtrisent les enjeux de l'évaluation et participent à l'exercice. C'est la garantie d'une bonne appropriation des résultats.

Par ailleurs, mandater un cabinet nécessite d'avoir cerné ses propres attentes en matière d'évaluation et d'être capable d'élaborer un cahier des charges.⁹ Cela suppose donc de comprendre les enjeux et les objectifs de l'évaluation, afin de pouvoir d'une part porter un regard critique sur les méthodologies proposées, et d'autre part se servir des résultats de l'évaluation.

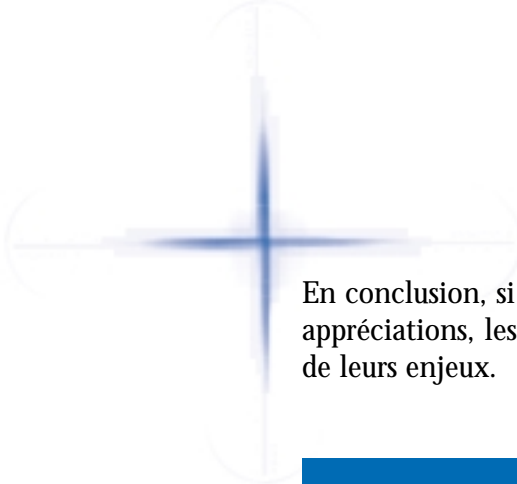
L'intervention d'un cabinet extérieur présente un certain nombre d'avantages, souvent bien perçus par ceux qui utilisent cette formule.

- L'ouverture vers de nouvelles approches : l'arrivée d'un regard extérieur permet de prendre du recul par rapport à son propre travail et garantit une certaine objectivité.
- L'apprentissage : les porteurs de projet peuvent profiter du travail mené par un cabinet pour se familiariser avec les questions de l'évaluation. Les méthodes utilisées peuvent ensuite être reprises, surtout lorsque les évaluations réalisées proposent des recommandations en termes de mise en place de système de suivi et d'évaluation.
- La sensibilisation : c'est peut-être l'aspect le plus important. Lorsque la démarche choisie par les cabinets est partenariale et participative, cet exercice peut être l'occasion de sensibiliser l'ensemble des acteurs, les décideurs notamment, à la problématique de l'évaluation.

L'organisation de rencontres ou d'ateliers permet de présenter les enjeux et la méthodologie de l'évaluation et de débattre des résultats et des impacts du programme ; ceci garantit une certaine reconnaissance et une appropriation des résultats de l'évaluation et des préconisations.

Cette approche peut avoir deux types d'incidences : permettre, d'une part, de sensibiliser les acteurs à la culture de l'évaluation, et donc de « faire tomber les réticences » ; d'autre part, d'amorcer une dynamique pour les actions futures.

9. Voir aussi : *Conception et conduite d'une évaluation*, collection « Means », volume 1, Commission européenne.



En conclusion, si les évaluateurs externes présentent l'avantage d'être plus objectifs dans leurs appréciations, les évaluateurs internes ont souvent une connaissance plus fine des activités et de leurs enjeux.

Le cahier des charges

Un cahier de charges relatif à l'évaluation doit notamment comprendre les éléments suivants :

- le contexte
- les objectifs généraux
- les modalités
- le recueil des données
- l'organisation générale
- les produits attendus (restitutions)
- le calendrier
- le budget imparti

Valoriser les résultats de l'évaluation

Interpréter les résultats

La production de données et la mesure d'un écart ne suffisent pas à constituer une évaluation, mais constituent des outils préalables pour analyser la conduite et les résultats d'un projet.

L'évaluation doit permettre de porter un jugement critique (qui n'a rien à voir avec une sanction) sur le projet. Pour ce faire, il est nécessaire de disposer de critères de jugement qui permettront de déterminer la qualité du projet et des activités qu'il permet de mettre en œuvre.

On peut s'appuyer, par exemple, sur les éléments suivants :

- une mise en perspective avec des critères de jugement posés initialement (les objectifs à atteindre, une échelle d'évolution...)
- une comparaison avec des dispositifs, des projets, ayant conduit des activités similaires.

Cet exercice peut être l'occasion d'une démarche partenariale et d'un travail collectif : réalisé en comité de pilotage et en comité d'orientation, il permet, par exemple, de débattre des attentes de chacun.

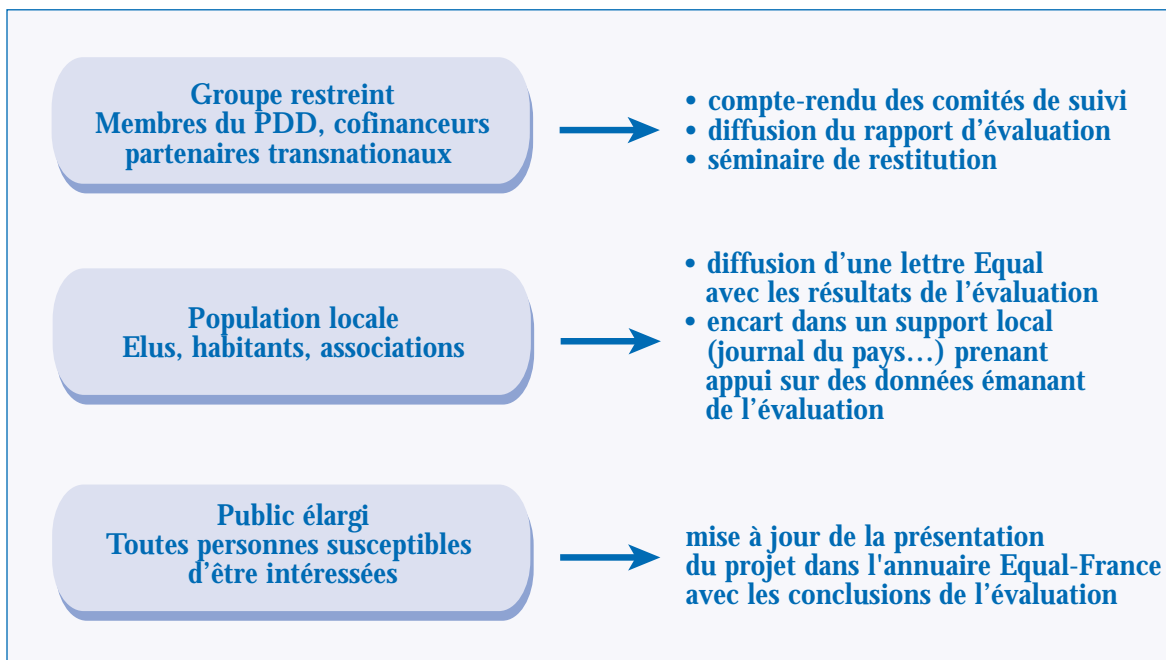
Le choix collectif de critères de jugement favorisera par ailleurs l'appropriation et l'utilisation des résultats.

Communiquer

Les résultats de l'évaluation offrent un bon support pour communiquer sur la mise en œuvre des activités et les résultats du projet.

Dans un souci de clarté et de pédagogie, le niveau d'information peut être fonction du public auquel il s'adresse et les outils de communication adaptés au message.

Il est possible de distinguer trois groupes cibles, auxquels sont adressés globalement trois types d'information :



Débattre

Certains projets ont présenté leurs évaluations finales aux décideurs lors de restitutions publiques. La fréquentation de ces journées a souvent été importante. Elles ont permis de susciter un débat et un échange sur la mise en œuvre des projets et de fournir les matériaux nécessaires à une réflexion sur les problématiques visées.

L'évaluation participe à la connaissance partagée des problématiques, au débat et à la mobilisation des acteurs. Par conséquent, dès lors qu'une évaluation est réalisée et qu'elle a permis de produire des éléments d'analyse, il faut chercher à les diffuser auprès d'un public le plus large possible, afin de permettre à chacun de s'en approprier les résultats.

De ce point de vue, la restitution à un large public est une approche intéressante dans la mesure où elle met en débat les conclusions, facilite le retour sur l'expérience menée et ouvre la réflexion sur les perspectives.

« Le Travail du futur, le futur du travail pour le monde rural »

Quinze promoteurs Adapt de projets nationaux en milieu rural ont mené à bien une autoévaluation de leurs expérimentations. Cette démarche collective, coordonnée par le Grep, a donné lieu à un colloque à l'occasion de la semaine transnationale portant sur « le travail du futur, le futur du travail », en mars 2000. Avec le soutien du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, en concertation avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ces promoteurs ont présenté les principaux résultats de leurs projets au plus grand nombre. Avec l'appui de Racine, un cahier a été édité en 2001 : il met l'accent sur la plus-value apportée par cette démarche collective. Les thèmes traités montrent la diversité et la richesse de l'économie et de la vie sociale en milieu rural, qui ne peuvent se réduire à la seule sphère agricole. (Voir référence page 36.)



Le programme Equal : des spécificités à prendre en compte

Les principes stratégiques

L'initiative communautaire Equal présente des spécificités liées à sa double dimension expérimentale et transnationale mise en œuvre par un groupe d'acteurs réunis au sein d'un partenariat de développement (PDD). Elle répond de plus à quelques principes clés – égalité des chances entre les femmes et les hommes, participation active de tous (*empowerment*), généralisation des pratiques innovantes (*mainstreaming*) – qui nécessitent d'imaginer un mode d'évaluation qui prenne en compte ces spécificités et permette de porter un regard sur leur mise en œuvre et leurs impacts au regard des problématiques prioritaires arrêtées d'un commun accord entre la Commission européenne et les autorités françaises.

Les bonnes questions à se poser :

L'empowerment : Comment la participation des membres du PDD et des bénéficiaires s'est-elle traduite concrètement ?

Le partenariat : Comment a-t-il contribué à améliorer la réponse fournie aux besoins des bénéficiaires ?

La transnationalité : Comment a-t-elle contribué à améliorer la réponse fournie aux besoins des bénéficiaires ? Comment a-t-elle contribué à développer la citoyenneté européenne chez les bénéficiaires ?

L'innovation : Les résultats du projet sont-ils significativement différents des résultats d'autres projets de même nature mais non innovants ? Pour chaque innovation indiquée par les PDD (à eux de déterminer ce qu'ils considèrent comme innovant), quel a été son effet sur les bénéficiaires ?

La capitalisation et le *mainstreaming* : Le projet a-t-il contribué à faire évoluer les politiques des décideurs ? A-t-il été reconduit par d'autres organisations ?

Par rapport aux questions relatives à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, il est crucial de compléter le bilan et l'évaluation par un suivi continu de la situation. Il s'agit de mettre en place des indicateurs quantitatifs (statistiques sexuées) et qualitatifs pour permettre un suivi de l'évolution de la prise en compte de l'égalité des chances par rapport aux dispositifs et actions mis en œuvre par le promoteur. « Par exemple, un projet NOW, mené par le Comité de liaison des boutiques de gestion (CLBG), a permis le recueil et l'analyse des données relatives à l'accueil des femmes dans les boutiques de gestion en France et à leur implication dans la vie civique, grâce à un dispositif d'observatoires locaux. Ceux-ci ont rendu possible, par un suivi continu, l'adaptation de la prestation des services aux besoins et aux attentes des femmes. »¹⁰

Dans le cadre de l'initiative Adapt, plusieurs projets engagés dans une dynamique commune d'autoévaluation, dont le questionnaire est présenté en Annexe, se sont attachés à analyser leurs pratiques en termes d'*empowerment*. La Confédération nationale des foyers ruraux de France, par exemple, met la participation active des bénéficiaires au centre de l'expérimentation. Un autre projet, mené par le Ceasm-association pour le développement des activités maritimes et visant à la reconnaissance d'un statut de travailleur pour les conjointes de marins et exploitants, a travaillé en étroite collaboration avec les fédérations les représentant.

10. Source : *Egalité des chances entre les femmes et les hommes*, Vicky Donlevy-Gomes, Cahier Racine 2001.

D'autres projets font état de témoignages et d'évaluation des projets par des bénéficiaires, sous forme de vidéo et de CD-Rom notamment ; ou encore de l'évaluation des outils produits pendant le projet (tests, expérimentations à partir de questionnaires, séminaires, interviews...).¹¹

L'évaluation des activités transnationales

Les projets Equal sont appelés à négocier, à conclure et à réaliser un accord de coopération transnationale avec le(s) PDD partenaire(s) travaillant dans un autre Etat membre. Cet accord permet de préciser concrètement la nature des procédures de suivi et d'évaluation prévues, ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation de l'expérience transnationale et de ses résultats. Cette rubrique doit donc être clairement abordée entre partenaires, sur la base des principes présentés dans le Guide de la transnationalité.

Ce guide repose sur le document rédigé en coopération avec des représentants des Etats membres et de la Commission européenne. Disponible sur le site Internet equal-France.com en version française intégrale et synthétique, il évoque au chapitre 9, dont vous trouverez ci-dessous un large extrait, les questions relatives à l'évaluation et au suivi.

« L'évaluation transnationale devra contribuer à permettre de mieux comprendre les causes et la nature de l'exclusion, de la discrimination et des inégalités sur le marché du travail ; d'identifier les facteurs conduisant à de bonnes pratiques ; d'établir des critères de référence pour les stratégies et les activités qui seront mises en œuvre dans le futur.

Ainsi, les objectifs de l'évaluation transnationale consistent à analyser ce qui a été fait et à enrichir les pratiques des uns et des autres, afin d'améliorer les processus et les résultats de la coopération transnationale. L'évaluation devrait permettre d'identifier les avantages des partenariats transnationaux et de soutenir les activités de diffusion et d'intégration dans les systèmes, des expérimentations qui ont été réussies.

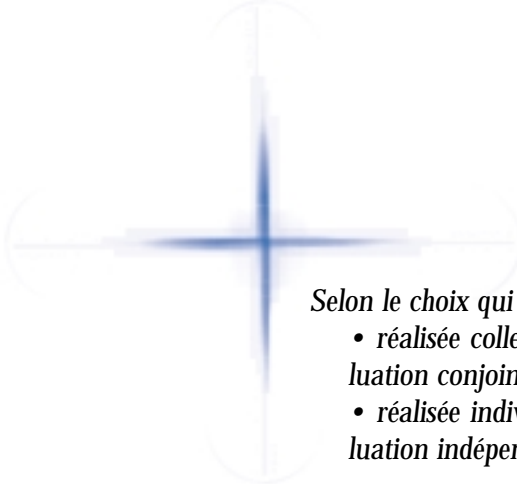
Il appartient aux PDD d'élaborer les contenus de chaque évaluation. Par exemple :

- le processus de mise en œuvre (comment il a été mené) : construction et conduite du projet transnational ;*
- les résultats du projet (ce qu'il a donné, permis) : les effets du partenariat transnational sur les publics, sur les organismes participant au projet, sur l'environnement ;*
- les produits transnationaux ;*
- l'adéquation du projet aux objectifs du programme.*

Mais il est conseillé de rester modeste dans l'évaluation : elle ne doit pas être démesurée par rapport à l'économie générale du projet. Mieux vaut une évaluation maîtrisée qu'une évaluation trop floue parce que trop large.

Même si l'évaluation peut, dans un premier temps, être initiée par un seul PDD, elle est, en tout état de cause, à conduire avec l'ensemble des partenaires de la coopération transnationale. C'est de la confrontation des approches et des avis que naîtront les remarques les plus intéressantes et peut-être les plus inattendues. Il importe donc d'identifier des indicateurs, de réaliser une grille des questions auxquelles on souhaite répondre, et de la communiquer à l'avance aux partenaires transnationaux afin que chacun s'approprie la démarche et puisse ensuite apporter des éléments de réponse sur chaque point.

11. Source : « Le Travail du futur, le futur du travail pour le monde rural », Cahier Racine, 2001.



Selon le choix qui sera fait, l'évaluation transnationale pourra être :

- réalisée collectivement par un évaluateur transnational pour le compte de tous les PDD (évaluation conjointe) ;
- réalisée individuellement pour chaque PDD représenté dans le partenariat transnational (évaluation indépendante). »

L'outil Olimpe¹²

Des rubriques relatives à l'évaluation des projets sont à renseigner sur Olimpe, dans le cadre du suivi des projets Equal.

Chaque projet doit présenter la méthodologie prévue pour l'évaluation des actions entreprises par le PDD.

Au niveau national, il s'agit de décrire les modes d'évaluation de la partie nationale ou régionale du projet (méthodes, outils, calendrier...).

- Soit elle est confiée à un organisme extérieur. Dans ce cas, il faut identifier le prestataire et préciser toute combinaison de cette évaluation extérieure avec une évaluation interne éventuelle.
- Soit elle est réalisée en interne, s'il s'agit d'une autoévaluation. Dans ce cas, il est demandé de préciser qui réalisera cette évaluation,

Au niveau transnational, il s'agit de décrire les modes d'évaluation prévus pour la partie transnationale du projet. De la même façon qu'au niveau national, deux possibilités sont offertes :

- Soit cette évaluation est confiée à un organisme extérieur. Dans ce cas, il faut indiquer le nom de cet organisme, son pays d'origine, les méthodes d'évaluation, le calendrier, le type d'évaluation et la combinaison éventuelle de cette évaluation extérieure avec une autoévaluation.
- Soit il s'agit d'une autoévaluation. Dans ce cas, il est demandé de préciser quels partenaires transnationaux la réaliseront, avec quelles méthodes, selon quel calendrier.

Il sera ensuite possible d'évoquer, en termes de réalisation, l'état d'avancement des travaux, les résultats, les difficultés rencontrées et les perspectives de diffusion.

Des indicateurs communs en France et en Europe

Les indicateurs dans l'outil Olimpe sont des indicateurs communs à tous les projets français et des indicateurs spécifiques aux projets d'une même mesure. Ils seront à renseigner par tous les projets français. Ces indicateurs participent de la démarche d'évaluation du programme Equal, comme nous le verrons dans la deuxième partie.¹³

Les indicateurs de réalisation « contractuels » des PDD français sont compatibles avec l'application FSE-France. Ils prennent ainsi en compte les contraintes des outils nationaux et communautaires du FSE communs à l'objectif 3 et à Equal. Ils ne reprennent pas forcément toutes les données à exporter vers la banque de données communautaires Equal (BDCE), prises en compte par ailleurs dans l'outil Olimpe, qui constituent des « indicateurs intégrés » souhaités par la Commission européenne et qui concernent tous les PDD.

12. Olimpe (Outil en ligne pour le management de programmes européens pour l'emploi) est le logiciel de suivi des projets Equal, depuis le dépôt de candidature en Action 1 jusqu'à la clôture.
13. Voir annexe 1.

2^e partie

L'évaluation du programme Equal

Les finalités

Fondée à l'origine sur l'analyse de la bonne gestion des fonds publics, la question de l'évaluation a évolué, en France, avec la mise en place des fonds structurels et leur évaluation systématique depuis 1994.

Désormais appréhendée au travers des notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence de l'action publique, la pratique de l'évaluation fait partie du processus de mise en œuvre des politiques et concerne l'ensemble des niveaux (européen, national, régional et local).

Les temps de l'évaluation

Pour les programmes européens, la Commission européenne distingue :

- l'évaluation *ex ante* : initiale
- l'évaluation *in itinere* : chemin faisant, à mi-parcours
- l'évaluation *ex post* : finale

	Initiale	Mi-parcours	Finale
Enjeux	Préparer la décision	Accompagner la mise en œuvre	Apprécier les effets et impacts
Objets	Pertinence des objectifs/stratégie. Cohérence avec les autres politiques. Qualité des impacts retenus.	Qualité du suivi. Ecart entre premiers résultats/objectifs. Modifications des objectifs. Pertinence des objectifs/évolution du contexte.	Utilisation des ressources Efficacité, efficience Obtention des effets souhaités.

Un outil de connaissance partagée pour l'amélioration des programmes

L'évaluation des programmes, à distinguer des actions de contrôle et d'audit, est généralement appréciée comme un outil de connaissance partagée. L'évaluation finale d'un programme se situe généralement entre deux générations : entre le programme achevé que l'on évalue et celui qui va le suivre.

L'évaluation est donc souvent citée comme le point de départ du diagnostic nécessaire à la mise en place d'un prochain programme : la réalisation de l'évaluation va permettre en effet de faire un état des lieux après (ou pendant) la mise en place d'un programme. Il servira de base pour alimenter le diagnostic du programme à suivre.

Les évaluations à mi-parcours permettent le plus souvent une réorientation des programmes dans leur deuxième phase de réalisation. C'est pourquoi elles sont devenues un outil indispensable pour la bonne gestion et l'optimisation de la mise en œuvre des programmes par les autorités publiques.



Les acquis du passé

Les enseignements tirés des initiatives précédentes Adapt et Emploi se traduisent dans Equal de plusieurs manières :

- définition des actions transnationales inductrices de valeur ajoutée ;
- mise en œuvre des partenariats de développement ;
- mesures finalisées sur un problème à résoudre et des thématiques prioritaires ;
- mise en réseau des projets transnationaux ;
- définition des protocoles d'expérimentation et de méthodologie de transfert ;
- volonté de capitalisation ;
- obligation d'intégrer l'égalité des chances dans l'ensemble des mesures ;
- mise en place d'actions de visibilité¹⁴.

De plus, l'expérience acquise dans les initiatives Adapt et Emploi a démontré, malgré quelques exceptions, que l'évaluation a été l'un des points faibles de ces initiatives, que ce soit au niveau des projets ou, plus globalement, des programmes. Or, l'évaluation a été présentée par de nombreux promoteurs de projets comme un facteur de réussite des actions, et par les gestionnaires comme un élément de bon fonctionnement d'un programme. Equal met donc en avant le principe d'évaluation au niveau du programme et au niveau de chaque projet. Il préconise notamment la notion de l'évaluation permanente, c'est-à-dire une évaluation mise en œuvre dès le démarrage, qui continue tout au long de l'action et qui se termine par un bilan final.

Eveat

Evaluation et valorisation des effets de l'action transnationale.

Le Collège coopératif en Bretagne-Adecamb a mis en place une mallette contenant les éléments du guide d'autoévaluation d'un projet transnational.

Elle est destinée à permettre de mieux définir un projet transnational, de mieux le conduire et de rendre visibles et de valoriser ses effets. Voir référence page 36.

La mise en œuvre nationale de l'évaluation du programme Equal¹⁵

14. Source :
Docup Equal, p. 31

15. Source :
cahier de charges
pour l'évaluation
du programme
Equal- France, 2001.

16. Le cabinet RCT
(Réseau conseil en
développement territorial)
a été choisi par l'autorité
de gestion en France pour
accomplir cette tâche.

Une première phase d'évaluation de l'initiative Equal en France est ouverte pour la période 2001-2003, suite à un appel d'offre passé dans le cadre d'un marché public.¹⁶ Le cahier des charges précise les finalités et les modalités de ce processus d'évaluation.

L'évaluation nationale devra répondre à la question suivante : comment et dans quelle mesure Equal a-t-il réussi à réaliser son objectif d'expérimenter et de transférer de nouveaux moyens de mise en œuvre des politiques de l'emploi, pour réduire à plus long terme les discriminations et les inégalités auxquelles sont confrontés les groupes désavantagés sur le marché du travail ?

L'accent sera mis sur l'évaluation de l'efficacité des principes clés d'Equal : le partenariat, la transnationalité, l'innovation, la participation (*l'empowerment*), l'approche thématique comme moyen de lutte contre les discriminations et les inégalités en lien avec le marché du travail, la dissémination des pratiques innovantes et leur intégration dans les politiques publiques.

La première partie de l'évaluation concerne l'Action 1. Il a été prévu qu'à mi-parcours de la programmation (2000-2006), un rapport dégage des préconisations pertinentes pour la deuxième phase de réalisation du programme.

Ce rapport comprendra une synthèse de l'analyse du contexte de l'intervention et des conditions de mise en œuvre, une analyse des premières interventions du FSE sur la base d'indicateurs financiers et physiques pour la période 2001-2003, et une évaluation des principes clés d'Equal.

Il a été établi que les informations relatives aux réalisations concrètes et à leur coût devront principalement provenir du système de suivi national Olimpe, de la base de données européenne (BDCE), des protocoles d'accord et autres documents fournis par les PDD, y compris les auto-évaluations et les rapports d'évaluation externe des projets. L'évaluateur choisi pourra fournir des compléments d'enquête par le biais d'outils et de moyens spécifiques (réunions avec des panels de projets nationaux et régionaux, enquêtes auprès d'acteurs de l'initiative, questionnaires destinés aux PDD...). Des études de cas pourront étayer les propos des évaluateurs.

Le comité de suivi examine les résultats de la mise en œuvre, notamment les rapports d'évaluation à mi-parcours et le bilan final. Un comité technique d'évaluation est mis en place. Il est composé de représentants de la Commission européenne, du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, des services ministériels associés, des collectivités territoriales, des assistances techniques (nationale et régionales) et des partenaires sociaux.

Les liens avec la démarche évaluative des PDD

Les PDD retenus dans l'Action 2 d'Equal-France auront donc en premier lieu à renseigner en temps utile, via l'outil Olimpe, des indicateurs communs et des indicateurs spécifiques au thème dans lequel chacun a été sélectionné. Il ne s'agit en aucun cas d'un contrôle des activités des partenariats de développement. Ces indicateurs alimentent les systèmes d'information nationaux et communautaires. En effet, les données sont exportées, via Olimpe, vers un logiciel de gestion de données relatives à l'ensemble du Fonds social européen-France et vers la banque de données européenne d'Equal, la BDCE (Base de données commune Equal).

De plus, les PDD peuvent être invités à participer à des réunions de panels de projets sur des thèmes précis ou encore à répondre à des questionnaires supplémentaires. Ils permettront ainsi au cabinet RCT de compléter utilement l'analyse d'éléments d'information recueillis sur les outils cités (Olimpe, BDCE).

Enfin, l'évaluateur pourra procéder à l'examen des démarches d'évaluation des PDD et solliciter les uns et les autres en vue d'un travail plus approfondi.



L'évaluation à l'échelle communautaire

La Commission européenne est responsable de l'évaluation du programme Equal à l'échelle communautaire pour la période 2000-2006. Suite à un appel d'offres reposant sur un cahier des charges diffusé en février 2002, le cabinet Bernard Brunhes International a été sélectionné pour ce qui concerne l'évaluation du premier appel à propositions, dont le but est de produire des recommandations pour la deuxième phase de mise en œuvre du programme.

Les objectifs de l'évaluation à l'échelle communautaire sont :

- évaluer la justification, le potentiel, l'impact initial et la plus-value d'Equal en tant que laboratoire d'expérimentations dans les domaines des politiques de l'emploi et d'insertion sociale ;
- identifier les bonnes pratiques qui pourraient être intégrées dans les programmes du FSE, dans la stratégie européenne pour l'emploi et dans le processus d'insertion sociale.

Le champ d'application de l'évaluation communautaire concerne :

- les 17 PIC dans tous les Etats membres,
- les activités communautaires de mise en réseau thématique,
- les principes clés pour chacun des neuf thèmes prioritaires.

L'évaluateur devra produire une synthèse des rapports nationaux d'évaluation portant notamment sur les neuf thèmes et sur les principes clés d'Equal. Il entreprendra des travaux sur le terrain en ce qui concerne la coopération transnationale. C'est dans ce cadre que les PDD français pourraient, le cas échéant, être contactés.

Le chantier de l'évaluation

La dimension expérimentale et novatrice d'Equal devra également s'exprimer dans le champ de l'évaluation, dont les démarches ne sont pas encore suffisamment développées dans le domaine des ressources humaines en France : souvent vécue comme une contrainte supplémentaire, l'évaluation n'est pas encore une pratique courante, ni un outil de guidance indissociable d'une bonne gestion de projets à dimension européenne.

Pourtant, si elle réunit les trois conditions suivantes, la démarche évaluative peut apporter une véritable plus-value à la mise en œuvre des projets dans Equal :

- elle doit être participative, c'est-à-dire capable d'exprimer les attentes essentielles de tous les acteurs engagés dans le projet et/ou le programme, en posant des questions clés partagées par tous ;
- elle doit être évolutive, autrement dit, elle doit être capable de s'adapter aux évolutions inhérentes à la conduite de projets et/ou de programmes expérimentaux ;
- elle doit se doter d'outils et de moyens adaptés, notamment en termes de volume, à la dimension des projets/programmes en question.

Comme nous l'avons vu dans les pages qui précèdent, différentes démarches évaluatives s'entrecroisent dans le programme Equal, car tous les niveaux d'intervention sont invités à évaluer leur travail. Pour que des initiatives diverses s'enrichissent mutuellement, il est indispensable de travailler en économie d'échelle (par exemple, en s'inspirant des outils de l'évaluation natio-

nale pour construire l'évaluation des activités d'un partenariat de développement). De plus, tous les acteurs sont solidaires dans le processus de recueil et de transmission des informations nécessaires aux différents processus évaluatifs.

Mais ce guide ne peut avoir comme ambition d'être à lui seul suffisant pour aider les PDD dans leurs démarches évaluatives. Il constitue une référence à partir de laquelle les PDD peuvent bâtir leur évaluation en tenant compte des expériences antérieures. En effet, il n'existe pas une seule façon de faire une évaluation de projet, et l'intention des rédacteurs de ce guide n'est pas de proposer un modèle unique. Cette diversité nécessitera certainement d'assurer un accompagnement opérationnel des PDD par les directions du travail et les assistances techniques au niveau régional, par le Département du Fonds social européen et Racine pour les projets nationaux.

Ainsi, faisons tous en sorte que ces évaluations nous permettent :

- de mieux comprendre les résultats et l'impact des projets Equal ;
- d'être mieux armés demain pour évaluer les projets qui seront mis en œuvre dans des programmes de même nature.

Annexes

1. Les indicateurs à renseigner dans les bilans annuels d'exécution

Destiné à résoudre les discriminations les plus accentuées en matière d'emploi et de formation professionnelle, le soutien du Fonds social européen dans le cadre du programme d'initiative communautaire Equal est accordé pour aider des personnes et/ou des structures.

Les résultats et les effets de cette aide sont mesurés à partir d'indicateurs dits de ressource ou de réalisation, qui sont définis par type d'actions et par thème.

Les actions se distinguent selon que les personnes en sont les bénéficiaires directs (actions de formation, d'aide à la création d'entreprise ou de services d'intérêt collectif, d'aide à la recherche d'emploi...) ou les bénéficiaires indirects (actions visant l'amélioration de dispositifs de formation, le développement de relations entre le monde du travail et les organismes de formation et d'éducation... autrement dit, qu'il s'agit d'une aide aux structures).

Les indicateurs de ressource et de réalisation sont classés en deux catégories :

- le minimum commun à l'ensemble des thèmes du programme Equal ;
- des indicateurs spécifiques complémentaires rattachés à chaque thème.

• **Pour les actions relevant de l'aide aux personnes**, les indicateurs de minimum commun comprennent le nombre de bénéficiaires et sa désagrégation par âge, par sexe, par catégorie socio-professionnelle et par statut sur le marché du travail.

• **Pour les actions relevant de l'aide aux structures**, les indicateurs de minimum commun se limitent au nombre et type d'activités menées dans le cadre du PDD et aux montants financiers mobilisés.

• **Pour des actions relevant de l'aide aux personnes et de l'aide aux structures**, le minimum commun est complété par des indicateurs spécifiques par thème.

Lors de la présentation annuelle du bilan financier qualitatif et quantitatif, ces indicateurs de ressource et de réalisation (*voir ci-dessous*) devront être renseignés selon le thème auquel se rapporte le projet Equal et selon que les activités relèvent de l'aide aux personnes ou de l'aide aux structures.

Ces indicateurs renseignés permettront de rendre compte annuellement des réalisations financières et physiques du projet Equal cofinancé. Le bilan annuel financier, quantitatif et qualitatif, est à saisir dans l'outil Olimpe. La typologie des indicateurs présentés ci-dessous figure également sur Olimpe.

Indicateurs communs

Aide aux personnes

1. Nombre de bénéficiaires.

2. Caractéristiques des bénéficiaires :

- répartition par tranche d'âge (< 25 ; 25-45 ; > 45) et par sexe ;
- répartition par catégorie socio-professionnelle (ouvriers non qualifiés, ouvriers qualifiés, techniciens, employés, cadres, dirigeants) et par sexe ;
- répartition par statut sur le marché du travail (DE - d'un an, DE + d'un an, salarié, RMiste, handicapé, autres) et par sexe.

Aide aux structures et aux systèmes

- nombre d'activités réalisées par le PDD,
- ventilation par type d'activités :
 1. création d'emploi et soutien à l'emploi,
 2. formation d'enseignants, de formateurs, d'agents,
 3. conception de programme de formation,
 4. sensibilisation, information, publicité,
 5. études, analyse des aspects de la discrimination,
 6. autres ;
- montant financier que dépense le PDD par type d'activités.

Indicateurs spécifiques

Mesure A

Aide aux personnes

- pourcentage des publics défavorisés (en distinguant hommes et femmes) ayant été formés aux TIC (technologies de l'information et de la communication) ou par le biais des TIC, dans le cadre du projet Equal, au titre de l'année faisant l'objet du bilan.

Aide aux structures

- nombre d'acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion ayant été formés aux TIC, ou par le biais des TIC, grâce au projet Equal, pour l'année faisant l'objet du bilan.

Mesure B

Aide aux personnes ou aide aux structures

- nombre d'entreprises ayant participé directement au projet au titre de l'année faisant l'objet du bilan : soit en tant que membre du PDD, soit dans les actions menées par le PDD ;
- nombre de représentants des organisations syndicales de salariés et d'employeurs ayant participé directement au projet : soit en tant que membre du PDD, soit dans les actions menées par le PDD.

Mesure C

Aide aux personnes ou aide aux structures

- nombre d'entreprises créées (ou en cours de création) par des hommes ou des femmes, dans le cadre du projet, au titre de l'année faisant l'objet du bilan ;
- caractéristiques de chacune de ces entreprises créées ou en cours de création (secteur d'activité, statut, nombre de salariés).

Mesure D

Aide aux personnes ou aide aux structures

- nombre de services d'intérêt collectif créés ou en cours de création pendant l'année faisant l'objet du bilan et ayant des spécificités pour accueillir des personnes en difficulté ;
- nature juridique des structures mises en place (SARL, association...)

Mesure E

Aide aux personnes

- nombre de travailleurs de plus de 45 ans (en distinguant les hommes et les femmes) ayant participé, au titre de l'année faisant l'objet du bilan, à :
 - des actions de formation sans changement d'emploi,
 - des dispositifs de création d'entreprises,
 - des dispositifs d'aide à la recherche d'emploi,
 - des changements d'activité professionnelle avec maintien dans l'entreprise.



Mesure F

Aide aux personnes ou aux structures

- nombre et type d'emplois (secteur d'activités) que le projet contribue à sauvegarder au cours de l'année faisant l'objet du bilan.

Mesure G

Aide aux personnes ou aux structures

- nombre d'organisations (distinguer privé/public) sensibilisées à la thématique de la conciliation des temps sociaux dans le cadre du projet au cours de l'année faisant l'objet du bilan.

Mesure I

Aide aux structures

- nombre de professionnels bénéficiaires d'un appui (de formation, d'accompagnement, de conseil...) dans les structures chargées de l'accueil des demandeurs d'asile au titre de l'année faisant l'objet du bilan.

2. Exemples d'outils de suivi à usage interne aux PDD

Les outils de suivi

La mise en place d'outils de suivi des activités et de la mise en œuvre du projet participe à la réussite d'une démarche de suivi et d'évaluation.

Ces outils peuvent prendre des formes variées, mais ils doivent demeurer synthétiques et accessibles. D'une manière générale, ils permettent de :

- clarifier, grâce à une approche synthétique, les enjeux de chaque activité ;
- réfléchir aux objectifs et aux effets attendus de l'activité ;
- disposer d'un document de référence ;
- suivre la mise en œuvre du projet, l'évolution des caractéristiques des publics cibles et des problématiques, constituant ainsi le premier pas vers une évaluation « chemin faisant ».

Pour que les outils de suivi soient efficaces, il faut :

- définir les moments où les indicateurs seront renseignés, comment et par qui : il est essentiel qu'une mise à jour régulière soit opérée et que les responsables de ces mises à jour soient clairement identifiés ;
- conserver la même démarche tout au long du suivi ;
- fixer des objectifs pour chacun des indicateurs définis ;
- renseigner ces indicateurs pour mettre en place un référentiel (à partir du diagnostic T0, ou à partir de la première série de renseignement T1).

La mise en place d'une méthode de suivi adaptée et partagée

A partir des étapes précédentes, il s'agit de construire des outils de suivi pertinents et efficaces pour le suivi des activités et la réalisation des futures évaluations : ainsi, si l'objectif d'une évaluation thématique est de mesurer l'effet d'une série d'activités par rapport à une situation initiale, il est nécessaire de qualifier et quantifier cette situation initiale à partir de certains indicateurs qu'il faudra continuer de renseigner par la suite.

Le choix d'une méthodologie de suivi est dicté en partie par les moyens disponibles : il faut en effet s'interroger sur les sources de données existant dans la durée et sur les moyens à disposition pour les traiter.

Il sera intéressant de faire intervenir les acteurs concernés dans le choix des outils : les membres du PDD réalisant les différentes activités prévues dans le projet peuvent, par exemple, suivre ces activités à partir d'un cadre défini en commun avec le comité d'orientation, le comité de pilotage ou la tête de liste du PDD. Ce choix doit toutefois être effectué dès la constitution des outils, afin d'intéresser les différentes parties et de déterminer une méthodologie commune, qui devra être conduite de la mise en œuvre à l'achèvement du projet.

Dans le cadre d'Equal, l'outil Olimpe propose une architecture par activité qui permet le suivi des activités des PDD. Ainsi, Olimpe permet de synthétiser l'ensemble des informations concernant une activité à partir de certains items :

- titre de l'activité,
- calendrier de mise en oeuvre,
- objectif poursuivi,
- descriptif de l'activité/résultats attendus,
- membre(s) du PDD assurant la réalisation de l'activité,
- partenaire transnational impliqué (pour les activités transnationales),
- coût prévisionnel/plan de financement.

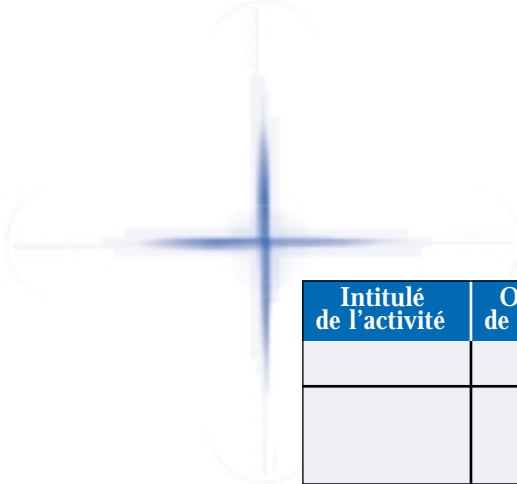
Ces items sont généralement renseignés par les membres du PDD réalisateurs des activités, plus à même de cerner l'ensemble des données. Pour renforcer la qualité du travail et l'intérêt de la démarche, il peut être utile d'organiser une réunion avec l'ensemble des membres du PDD (au sein du comité d'orientation ou du comité de pilotage) pour présenter la « philosophie » des outils de suivi.

Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil important du suivi d'un projet. D'autant plus utile qu'il sera synthétique et sélectif, il permet aux membres du PDD de suivre la mise en œuvre des activités du projet. Accumulant les informations à destination des futures évaluations, il joue aussi le rôle de révélateur d'éventuels dysfonctionnements en ce qui concerne la pertinence des indicateurs et l'évolution des activités.

Pour qu'un tableau soit pratique et utile, plusieurs conditions doivent être réunies :

- disposer d'indicateurs judicieusement choisis, c'est-à-dire adaptés (voir p. 24 « Les indicateurs ») et limités en nombre ;
- conserver les mêmes sources de renseignements, pour disposer d'une information fiable et de données comparables ;
- se donner des rythmes de saisie (et s'y tenir) qui renseigneront sur l'avancement du projet.



Intitulé de l'activité	Objectifs de l'activité		Indicateurs de réalisation			Indicateurs de résultats		Indicateurs de contexte			Impacts et effets
		Référentiel au : A dater									
		Objectifs fixés et attendus									
		Constatés au : A dater									

Le tableau ci-dessus propose une maquette de tableau de bord. Ces éléments sont un premier pas vers l'évaluation, car ils permettent de suivre l'évolution des indicateurs au regard des objectifs fixés et du référentiel : une grande partie de l'information nécessaire à l'évaluation est donc contenue dans ce tableau.

Synthétique et bien rempli, le tableau de bord devient un bon outil de visualisation. Les informations présentées sont sélectionnées en fonction de leur intérêt et renvoient à des fiches ou des dossiers qui comprennent l'ensemble des données collectées et suivies.

Exemples de tableaux de bord spécifiques à Equal (non intégrés dans Olimpe)

1. Sur la participation (*empowerment*)

Description des instances de décisions et/ou de consultation du PDD et de leur fonctionnement (comité de pilotage, groupe de travail thématique...)

Participation et implication des membres du PDD, des partenaires extérieurs et des bénéficiaires dans ses différentes instances (comité de pilotage, groupes de travail, réseau, etc.)

Nature de la participation en Action 1

	Comité de pilotage				Groupe de travail				Réunion de réseau				Autre			
	CP1	CP2	CP3	...	GT1	GT2	...		R1	R2	A1	A2
Date																
Tête de liste PDD																
Membre 1 PDD																
Membre 2 PDD																
...																
Partenaires extérieurs																
...																
Bénéficiaires																

Utilisez des chiffres (de 0 à 5) pour mesurer la contribution de chaque groupe d'intérêt dans chaque type de travaux.

Nature de la participation en Action 2

	Elaboration du diagnostic de territoire, du secteur	Définition de la stratégie	Elaboration du programme d'actions	Accompagnement de la réalisation de l'action 1	Participation aux ateliers et séminaires organisés par l'AT	Mise en place du suivi et de l'évaluation
Tête de liste PDD						
Membre 1 PDD Membre 2 PDD						
Acteurs extérieurs 1 Acteurs extérieurs 2						
Bénéficiaires						
Partenaire CT1 Partenaire CT2						

Utilisez des chiffres (de 0 à 5) pour mesurer la contribution de chaque groupe d'intérêt dans chaque type de travaux.

	Participation aux instances d'orientation et décision du PDD	Participation aux ateliers, séminaires organisés par l'AT	Portage d'activité
Tête de liste PDD						
Membre 1 PDD Membre 2 PDD						
Acteurs extérieurs 1 Acteurs extérieurs 2						
Bénéficiaires						
Partenaire CT1 Partenaire CT2						

Utilisez des chiffres (de 0 à 5) pour mesurer la contribution de chaque groupe d'intérêt dans chaque type de travaux.

Nature de la participation en Action 3

	Elaboration de bulletins d'information	Elaboration d'un site internet
Tête de liste PDD						
Membre 1 PDD Membre 2 PDD						
Acteurs extérieurs 1 Acteurs extérieurs 2						
Bénéficiaires						
Partenaire CT1 Partenaire CT2						

Utilisez des chiffres (de 0 à 5) pour mesurer la contribution de chaque groupe d'intérêt dans chaque type de travaux.

Les contributions à la capitalisation en Action 2

Quels sont les acteurs qui ont contribué à la capitalisation en Action 2 ?	O/N	Faible >>>> Très important (Note de 0 à 5)	Si oui, commentaire
Tête de liste PDD			
Membre 1 PDD/Membre 2 PDD			
Partenaire extérieur 1/Partenaire extérieur 2			
Bénéficiaires			
Partenaires du PCT			
ATN ou ATR			

Répondre par oui (O) ou par non (N).
Utilisez des chiffres (de 0 à 5) pour mesurer la contribution de chaque groupe d'intérêt dans chaque type de travaux.

Les formes de capitalisation en Action 2

	Base de données	Bilan annuel des activités menées	Renseignement des tableaux de bord, des indicateurs	Dossier de candidature Action 3	Autre
Tête de liste PDD					
Membre 1 PDD/Membre 2 PDD					
Partenaire extérieur 1 Partenaire extérieur 2					
Bénéficiaires					
Partenaires du PCT					
ATN ou ATR					

Utilisez des chiffres (de 0 à 5) pour mesurer la contribution de chaque groupe d'intérêt dans chaque type de travaux.

Les contributions à la capitalisation en Action 3

Quels sont les acteurs qui ont contribué à la capitalisation en Action 3 ?	O/N	Faible >>>> Très important (Note de 0 à 5)	Si oui, commentaire
Tête de liste PDD			
Membre 1 PDD/Membre 2 PDD			
Partenaire extérieur 1/Partenaire extérieur 2			
Bénéficiaires			
Partenaires du PCT			
ATN ou ATR			

Les formes de capitalisation en Action 3

	CD-Rom	Vidéo	Fiches techniques	Ouvrage	Autres
Tête de liste PDD					
Membre 1 PDD/Membre 2 PDD					
Partenaire extérieur 1 Partenaire extérieur 2					
Bénéficiaires					
Partenaires du PCT					
ATN ou ATR					



Exemple de questionnaire d'autoévaluation

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre du travail de capitalisation des projets Adapt ayant participé au colloque « Le travail du futur, le futur du travail pour le monde rural ».

Nom du projet :

**Date de fin du projet Adapt
(après renforcement éventuel) :**

Promoteur :

Adresse :

Personne contact :

Tél. :

Fax. :

Rappel du projet

- Brève description des actions réalisées
- Les publics (personnes physiques bénéficiaires de l'action)

Activités nationales réalisées

- Y a-t-il eu des réajustements importants en cours de projet ? Si oui, lesquels et pourquoi ?

Activités transnationales réalisées

- Quel type de partenariat transnational avez-vous développé ?
- Echange d'informations et d'expériences
- Echange d'outils et de méthodes
- Développement conjoint de produits et de pratiques transnationales
- Echanges de bénéficiaires ultimes
- Quels étaient vos partenaires ? Aviez-vous déjà travaillé avec eux ?
Si oui, dans quel cadre ?
- Qui a directement participé aux activités transnationales (promoteurs du projet, salariés des organismes participants, bénéficiaires ultimes...) ? Dans quel cadre ?

- Quel a été l'impact du projet sur :
 - les bénéficiaires ultimes
 - le promoteur du projet transnational et ses partenaires
 - l'environnement institutionnel au niveau local et/ou sectoriel ?
- Pouvez-vous citer quelques points forts et faiblesses de la dimension transnationale dans votre projet ?

Conduite du projet

- Comment avez-vous mobilisé à l'interne sur votre projet ? Quelle a été la part des personnes mobilisées par rapport au total prévu (par type d'acteurs) ?
- Avez-vous organisé la participation active des bénéficiaires ultimes du programme ? Si oui, comment ?

Partenariat national

- Avec quels partenaires aviez-vous prévu de travailler au démarrage du projet (types d'organismes et types de partenariats) ?
- Quel a été votre partenariat réel (dont les partenaires non prévus au départ) ?
- Comment vos partenaires se sont-ils impliqués dans le projet ?
- Comment avez-vous organisé ce partenariat ?
- Quels ont été les effets du partenariat sur l'organisme, le projet ?

Innovation, diffusion, mainstreaming

- Quels produits et/ou pratiques innovantes étaient prévus au lancement du projet ? Lesquels ont été réalisés ?
- Comment ont-ils été utilisés et diffusés ?

Difficultés rencontrées

- Financements : expliquez brièvement les écarts importants entre prévisionnel et réalisé
- Sont-elles dues aux contraintes d'Adapt (notamment financières) ou à d'autres raisons ?

La suite du projet

- A partir des enseignements du projet Adapt, avez-vous prévu une suite ? Si oui, dans quel cadre (programme européen ou autre) ?
- Envisagez-vous de participer au programme Equal ? Si oui, sur quelle base de projet et avec quels partenaires ?

Bibliographie pour aller plus loin dans vos travaux d'évaluation

Méthodologie

- « Mémento sur l'évaluation des programmes financés par les Fonds structurels européens », Datar, 1998.

Service de documentation de la Datar,

1, av. Charles-Floquet-75343 Paris Cedex 07.

Tél. : 01 40 65 12 34 - Fax : 01 43 06 99 01.

e-mail : info@datar.gouv.fr

- « Evaluer les programmes socio-économiques », vol. 6, coll. « Means », Commission européenne, 1999.

Internet : www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/means_fr.htm (site de présentation)*

Consultable à Sources d'Europe, Centre d'information sur l'Europe, Le Socle de la Grande Arche,

92044-Paris-La Défense Cedex.

Tél. : 01 41 25 12 12 - Fax : 01 41 25 12 13.

e-mail : sources-europe@info-europe.fr

- « L'Évaluation du développement économique local, 12 bonnes questions à se poser », Ardel, Les Cahiers du développeur économique n°1, mars 1999.

Internet : [www.aradel.asso.fr/fichier/publication/guide\(1\).pdf](http://www.aradel.asso.fr/fichier/publication/guide(1).pdf)

- « Evaluer la valeur ajoutée de l'approche Leader », Observatoire européen, Cahier n°4.

Internet : www.rural-europe.aeidl.be/rural-fr/biblio/spec/contents.htm

- « Mener une démarche d'évaluation dans le cadre de Leader II », Cahier de l'Unité d'animation française.

Internet : www.cnasea.fr/leader/htdocs/actua/atu01.htm

Unité française d'animation Leader II RCT-BDPA.

108, av. de Fontainebleau-94270 Le Kremlin-Bicêtre.

Tél. : 01 45 15 89 20 - Fax : 01 45 15 89 29.

e-mail : ualeader@club-internet.fr

- « Suivi et évaluation environnementale des contrats de plan Etat-Région », ministère de l'Aménagement et du Territoire, 1999.

Service de documentation du ministère de l'Ecologie et du Développement durable, Service D4E.

20, av. de Ségur, 75302-Paris 07 SP. Tél. : 01 42 19 20 21.

- « L'Évaluation dans les Pays de la Loire », rapport du Comité régional de l'évaluation des Pays de la Loire, février 1999.

Internet : www.pays-de-la-loire.pref.gouv.fr/publications/pdf/evaluation_fev_99.pdf

- « Le Projet de territoire, élaboration et conduite partagée d'un projet de territoire », Ecole des Territoires, 2001.

Centre de ressources de la Bergerie nationale, parc du Château 78120 Rambouillet. Tél. : 01 61 08 68 73-Fax:0161086874.

e-mail : france.boreave@educagri.fr

Orientations nationales

- « Petit Guide de l'évaluation des politiques publiques », Conseil scientifique de l'évaluation, mars 1996, Documentation française.

- Circulaire du 28 décembre 1998 relative à l'évaluation des politiques publiques.

Internet :

www.plan.gouv.fr/organismes/cne/index.html#circulaire

www.adminet.com/jo/19990212/PRMX9903420C.html

- « L'Évaluation au service de l'avenir », Conseil national de l'évaluation, rapport annuel, 1999.

Internet :

www.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/004001826/0000.pdf

- Circulaire du 25 août 2000 relative à la mise en œuvre de l'évaluation dans les procédures contractuelles.

Internet :

[www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_Agglo.nsf/4e46c164ca8210f2c125658d005a0f79/1e4fbdd5908ab9b4c1256c2300389324/\\$FILE/CirculaireEvaluation250800.pdf](http://www.datar.gouv.fr/datar_site/datar_Agglo.nsf/4e46c164ca8210f2c125658d005a0f79/1e4fbdd5908ab9b4c1256c2300389324/$FILE/CirculaireEvaluation250800.pdf)

Les acquis des programmes européens

- Conclusions des évaluations finales du FSE, Emploi et Affaires sociales, CE, 2001.

Internet : www.europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2001/ke4001901_fr.pdf

- « Guide d'autoévaluation pour les promoteurs de projets, initiatives communautaires Adapt et Emploi », Emploi et Affaires sociales, Commission européenne, 1997.

Internet : www.europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index.cfm?file=listdoc.cfm&nav_id_menu=48&lang_id=6

Quelques expériences de porteurs de projets

- Travailler en réseau, histoire, méthodes et impacts, Evaluation des projets Adapt, Now et Youthstart du dispositif Europea FP.

Grep. 13/15, rue des Petites Ecuries-75010 Paris.

Tél. : 01 55 33 10 40. Fax : 0155331041.

e-mail : grep.europea@wanadoo.fr

- Comment évaluer son utilité sociale ? Bilan d'une expérience associative, Dossier pour notre temps n° 98 et 99, Culture et promotion, 2001, Culture et Promotion, 28, rue Godefroy-Cavaignac-75011 Paris

Tél. : 01 40 09 68 10 - Fax : 01 40 09 76 38.

e-mail : culture.promotion@globenet.org

- Crédit mutuel, évaluation du projet MediaPro, 2001. Crédit Mutuel, Confédération nationale Dominique Paty, 88-90 rue Cardinet, Paris Cedex 17.

Tél. : 01 44 01 10 10.

e-mail : dominique.paty@creditmutuel3d.com

- Évaluation et Valorisation des Effets de l'Action Transnationale (EVEAT).

Collège coopératif en Bretagne - ADECAMB

La Harpe-2, av. Ch. Tillon-35044 Rennes cedex.

Tél. : 02 99 14 14 41 - Fax : 02 99 14 14 44.

- Le travail du futur, le futur du travail pour le monde rural, Les Cahiers Racine, 2001.

pilotage national

Ministère des Affaires sociales,
du Travail et de la Solidarité, DGEFP,
Département FSE
7, square Max-Hymans, 75015 Paris

assistance technique nationale

Racine
73, rue Pascal, 75013 Paris

* A l'exception de ce site qui ne permet qu'une présentation, les références internet de cette bibliographie renvoient aux documents complets téléchargeables. La version de ce guide mise en ligne sur le site : www.equal-france.com permet l'accès aux documents cités.