

# 1 Synthèse

---

## 1.1 Description générale du programme

La Décision n°792/2004 du Parlement et du Conseil du 21 avril 2004 a créé un **programme d'action communautaire** pour la promotion des organismes actifs au niveau européen dans le domaine de la culture. Il s'agit d'un programme en trois volets:

- Le premier volet (**I**) du programme consiste dans un soutien à deux organismes bénéficiant de l'appui de la Communauté européenne depuis les 20 dernières années: le Bureau européen des langues rares (EBLUL) et le réseau Mercator, composé de trois centres, Mercator Media, Mercator Législation et Mercator Education.

- Le deuxième volet (**II**) du programme consiste dans un soutien offert à des organismes investis d'une mission d'intérêt général dans le domaine de la culture. Le nombre des bénéficiaires n'a pas évolué de façon significative: 36 en 2004, 35 en 2005, et 34 en 2006, année du premier appel à projets. 16 nouveaux bénéficiaires sur 34 ont été sélectionnés en 2006 et 17 bénéficiaires de l'année 2005 n'ont pas été repris en 2006. Au total, 53 organismes actifs dans le domaine de la culture ont reçu un soutien dans le cadre de la partie II.

- Le troisième volet (**III**) du programme consiste en un soutien offert aux actions visant à préserver et commémorer les principaux sites et archives associés à la déportation. Le nombre de projets est sensiblement le même d'année en année: 28 en 2004, 25 en 2005, et 24 en 2006. Le renouvellement des organismes bénéficiaires a été important, dans la mesure où 24 bénéficiaires sur 25 étaient nouveaux candidats en 2005, et 20 sur 24 étaient également nouveaux arrivants en 2006. 72 organismes différents ont donc reçu un soutien.

Le Programme d'action communautaire a couvert une période de **3 ans**: 2004, 2005, 2006.

Le programme prévoit deux types de financement différents: des subventions opérationnelles annuelles, pour les volets I et II, qui apportent un soutien au programme annuel des organismes, et des subventions pour action, dans le cadre du volet III.

## 1.2 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation externe du programme d'action communautaire pour la promotion des organismes actifs au niveau européen dans le domaine de la culture comporte deux objectifs: proposer des améliorations possibles dans la mise en place des composants des programmes, pour les nouveaux programmes des années 2007-2013, et établir des rapports d'évaluation détaillés à fournir à la Commission concernant la mise en œuvre du programme en cours.

Son but est d'analyser l'efficacité du programme, et de chacune de ses parties; la qualité de la mise en œuvre du programme et de son efficacité, la durabilité des projets ou organismes financés.

Un nouveau cadre pour la nouvelle période de programmation: le programme a pris fin de façon définitive le 31 décembre 2006, et ses composants ont été répartis entre trois différents programmes pour la période courant de 2007 à 2013.

## 1.3 Périmètre de l'évaluation

L'évaluation se concentre sur toute la période du programme (2004-2006). Toutefois, l'insertion des trois parties du programme dans trois nouveaux programmes à partir de 2007 constitue une question spécifique, dont traite l'évaluation.

## 1.4 Méthodologie

La méthodologie générale se synthétise en:

- Une définition détaillée des questions d'évaluation comportant les critères de jugement, les indicateurs et descripteurs, les sources, en fonction des termes de référence.
- La collecte de **données primaires et secondaires**.
- Une **analyse** des données collectées et des **réponses** aux questions d'évaluation, qui identifie les limites et frontières dans la mise en oeuvre de l'évaluation.
- Des **recommandations**

L'une des priorités de l'évaluation était d'évaluer les résultats du programme et de sa contribution générale à la coopération dans le domaine de la culture au niveau européen. Il a donc été considéré comme nécessaire de concentrer le travail de collecte des données sur les bénéficiaires des programmes. Des observations directes de certains projets (au moyen de visites) ont rendu possible une bonne compréhension des réalisations concrètes du programme, de la valeur ajoutée des fonds européens et la durabilité éventuelle des structures.

**Le choix des outils de collecte de données** a été fait en prenant en considération plusieurs facteurs : les recommandations du comité de pilotage, la taille des cibles, la localisation géographique, la typologie des données, l'accessibilité des données. Trois types d'outils de collecte de données ont été employés : revues documentaires (réglementations, données financières, données de suivi), entretiens et questionnaires. Les questionnaires ont été utilisés pour les parties II et III. Pour la première partie, des entretiens ont été conduits avec tous les bénéficiaires.

En ce qui concerne le questionnaire, les questions ont été élaborées sur la base de la grille de questions évaluatives. Un travail spécifique a été effectué pour définir plusieurs typologies pour les questions fermées. Les questionnaires ont été envoyés par courrier électronique aux bénéficiaires.

La collecte des données primaires et secondaires a été réalisée pour la majeure partie en conformité avec le programme de collecte de données établi dans le rapport de lancement. Le taux de réponse au questionnaire a été satisfaisant : pour la deuxième partie, le taux de retour du sondage était de 63%, et des entretiens téléphoniques avec les candidats non retenus ont été menés (43%) ; pour la troisième partie, le taux de retour du sondage est de 38%, et 80% des entretiens avec les candidats non sélectionnés ont été menés.

La méthodologie d'analyse mise en oeuvre pendant l'évaluation a été déployée en trois phases

- Établissement d'un lien entre l'indicateur/descripteur et le type d'analyse, en prenant en considération la grille d'évaluation établie dans le rapport préliminaire.
- Analyse de l'indicateur/descripteur, en rapport avec le critère de jugement identifié dans la grille d'analyse établie dans le rapport préliminaire (rapport initial)
- Analyse de l'indicateur/descripteur, en prenant en considération chaque indicateur/descripteur concerné par la question analysée (analyse de l'interaction).

Les analyses évoquées dans les points 2 et 3 ci-dessus ont été menées en suivant les logiques suivantes:

- **Induction**: analyse menée par inférence, de la revue des résultats à la règle/idée,
- **Déduction**: analyse menée au moyen d'un cheminement d'axiomes pré-définis menant à des conséquences,
- **Abduction**: analyse menée par la définition d'une règle générale, considérée comme une hypothèse, et renforcée par la revue des résultats.

## 1.5 Forces et faiblesses de la méthodologie d'évaluation

Une fois l'analyse menée et la conclusion établie, il est désormais possible de mettre en valeur plusieurs forces de la méthodologie d'évaluation:

- Les questions d'évaluation, les critères de jugement et les indicateurs étaient opérationnels
- La typologie des activités menées par les bénéficiaires avait un lien proche avec la réalité des réalisations, comme l'a confirmé la phase de collecte de données (entretiens et questionnaire)
- Les retours d'expérience provenant des bénéficiaires (entretiens, questions ouvertes du questionnaire) ont été des sources d'information et d'analyse cruciales, couvrant les aspects stratégiques et opérationnels. Ces témoignages ont démontré le vif intérêt que portent les bénéficiaires sur les activités de la DGAC et les soutiens qu'elle propose, sur le long terme.
- Les indicateurs utilisés pendant l'évaluation pourraient fournir une bonne base pour un pilotage plus fin.

Plusieurs limites doivent être relevées. Bien que l'évaluation ait fini par aboutir, ces limites ont réduit le périmètre de l'analyse:

- La définition d'indicateurs quantitatifs applicables au secteur culturel ou à la mémoire historique n'est pas toujours pertinente et présente parfois des difficultés de mise en place (notamment en raison du manque de données),
- L'hétérogénéité des activités menées dans le cadre du programme a compliqué l'évaluation car il s'agissait souvent, en réalité, de conduire plusieurs évaluations.
- Absence de consolidation des diverses données concernant les projets et les organismes, particulièrement les rapports finaux
- En raison de la création récente de l'Agence exécutive, une période de transition préalable à un fonctionnement efficace a été nécessaire. L'évaluation ne pouvait ignorer ce contexte.
- Les données de pilotage (données de suivi) étaient disséminées dans plusieurs dossiers papiers conservés à la DG EAC ainsi qu'à l'Agence exécutive. L'équipe d'évaluation les a recomposés, de façon à rendre une vue complète des réalisations du programme. Il a toutefois été impossible, en raison des contraintes de temps pesant sur l'évaluation, de consolider toutes les données. En raison de l'absence de données consolidées, il n'a pas été possible de mener une analyse complète de l'efficacité.
- Les analyses se sont basées sur des montants de subvention attribués car les montants effectivement versés aux bénéficiaires n'étaient pas disponibles au sein d'un document consolidé. L'évaluateur s'est trouvé dans l'impossibilité de consolider les montants payés effectivement, évoqués dans chaque rapport final.
- La précision des données qualitatives est inégale pour la partie II et acceptable pour la partie III. Ces données ont pu appuyer les questions concernant les résultats, la qualité de mise en œuvre et la durabilité des projets. Toutefois, de nombreux projets viennent d'arriver à leur terme, quand ils ne sont pas encore en voie de réalisation (parties II et III), d'où une réelle difficulté dans l'évaluation des impacts.

En ce qui concerne les questionnaires, les retours d'expérience ont fait état d'une très bonne compréhension du but de l'évaluation, et un grand soin a été apporté au renseignement de ce questionnaire. Mais certaines questions ont semblé poser des problèmes de compréhension:

- La question concernant la forfaitisation,
- La question sur les travailleurs à temps partiel ou temps plein,
- La question qui demandait "Quelle information pensez-vous devoir figurer dans le rapport final, dans le but de donner une image fidèle de votre activité ?"

L'échantillonnage des répondants est correct, néanmoins:

- Pour la partie III, le budget couvert par les répondants représentait uniquement 24% du budget total pour les bénéficiaires de la partie III
- Les réseaux jouissent d'un fort taux de représentation pour la partie II avec 28 répondants

## 1.6 Les conclusions principales de l'évaluation

### 1.6.1 Conclusions pour la partie I

Les **principaux objectifs opérationnels** que s'étaient fixé les structures sont **atteints**.

Les organismes financés participent fortement à la collecte et la dissémination d'informations, au niveau communautaire, dans les domaines de l'éducation, des médias et de la législation affectant les langues minoritaires. Cette conclusion est le résultat d'un lien entre plusieurs réalisations identifiées au moyen d'indicateurs et de descripteurs<sup>1</sup>.

- ✓ La diversité des informations disséminées. Des initiatives concrètes ont été mises en place (par exemple, l'augmentation des dossiers régionaux Mercator),
- ✓ Le développement des sites Internet, proposant des publications en ligne, considéré comme un outil d'amélioration majeur pour la visibilité des réalisations,
- ✓ Le nombre croissant de contacts fournissant des informations (journalistes, professeurs...) et, en corrélation, l'extension de la zone géographique couverte (en ce qui concerne la localisation de ces contacts)
- ✓ La diversité des informations collectées, tout particulièrement grâce au développement d'une base de données plus structurée

Ces organismes, et plus particulièrement l'EBLUL, soutiennent les **procédures administratives pour la mise en oeuvre des programmes communautaires**, au moyen du Point d'Information EBLUL, comme le confirme le nombre de services fournis et le nombre d'organismes financés.

Ils contribuent fortement au **développement adéquat de partenariats** dans ce domaine : ainsi le projet EBLUL annuel intitulé "Partenariat pour la diversité" EBLUL cherche à rassembler les autorités locales, régionales et nationales, ainsi que les pratiquants de langues minoritaires et les office de planification des langues.

En revanche, la **dissémination** des informations européennes parmi les communautés linguistiques minoritaires reste limitée. Cette conclusion est le résultat de plusieurs limites identifiées par l'évaluateur:

- ✓ L'Internet est le principal outil de dissémination; aussi le public visé est-il nécessairement réduit (accessibilité de l'Internet, éducation, accessibilité du site),
- ✓ Le coût des traductions rend difficile un taux de couverture élevé,
- ✓ Les indicateurs disponibles concernant le nombre de personnes touchées (comme par exemple le nombre de visiteurs sur les sites Internet), restent bas, tout en révélant une augmentation (par exemple si les sites ont des liens avec d'autres sites Internet très fréquentés).

Concernant le niveau de réalisation des quatre structures et en dépit des difficultés auxquelles doit faire face l'EBLUL, **on peut considérer que les objectifs spécifiques ont été atteints**: les quatre structures ont contribué à la promotion et la sauvegarde de la diversité linguistique au sein de l'Union, et jouissent d'une vaste couverture en termes de représentation. Les nouveaux états membres ont immédiatement été intégrés dans le périmètre de leurs activités. Ainsi, le programme a apporté un soutien au développement ultérieur de leur expertise et a contribué au progrès de la recherche dans le domaine des langues minoritaires. Ces remarques sont confirmées par le **caractère durable des structures**, qui ont fait de ce programme une occasion de se préparer à la concurrence dans le cadre des nouveaux programmes (voir les questions d'évaluation liées à l'analyse sur la durabilité).

---

<sup>1</sup> Considering indicators and descriptors identified in the inception report.

L'analyse portant sur l'efficacité de la partie I a révélé une hausse constante des activités du **réseau Mercator** pendant les trois dernières années, alors que la subvention accordée annuellement est restée identique. Le réseau a **gagné en efficacité**. De plus, les entretiens ont confirmé le fait que le réseau et son expertise ont atteint un certain niveau de notoriété, ce qui lui permet de trouver des modes de financement alternatifs. Le caractère durable du réseau renforce l'efficacité des subventions communautaires : certains résultats vont perdurer après la fin du programme.

Pour **EBLUL**, l'efficience reste difficile à évaluer compte tenu des problèmes auxquels fait face la structure et de l'attribution tardive de la subvention en 2004. Les ressources humaines dédiées à cette structure ont été réduites de façon considérable pendant cette période. Néanmoins, les activités de base d'EBLUL (Eurolang, PFD) n'ont pas changé, et ont continué de concentrer la plupart des ressources, ce qui explique le montant plus élevé attribué en 2005 et 2006.

Ce programme de "**transition**" a donc été très utile aux structures dans leur préparation à la concurrence à laquelle ils devront faire face dans le cadre des prochains programmes d'éducation et de formation de l'Union européenne.

### 1.6.2 Conclusion pour la Partie II

**Deux tiers des bénéficiaires sont des associations ou des fondations.** A La majorité se situe à Bruxelles, à proximité des institutions européennes. Quatre bénéficiaires de la sélection 2006 sont situés dans des nouveaux états membres.

L'appel à projets répartit les bénéficiaires de la partie II en trois catégories : les ambassadeurs, les réseaux européens et les structures organisatrices d'événements culturels. **Cette typologie ne semble pas très efficace compte tenue les types d'activités effectifs** identifiés par la présente évaluation. Cette typologie n'est pas pleinement effective car pour une catégorie, les organismes et les activités qu'elles mettent en œuvre sont d'une grande **hétérogénéité**. Par conséquent, une catégorie, dans cette typologie, ne permet pas de mener une analyse efficace, pas plus qu'une extrapolation, sans un risque d'induction élevé. C'est le cas pour les ambassadeurs et organismes organisant des événements culturels récurrents. Les réseaux, en revanche, disposent d'une homogénéité globale concernant leurs activités et objectifs.

**Tous les champs culturels sont représentés parmi les activités des bénéficiaires**, mais tout particulièrement les arts du spectacle (théâtre, danse, ou musique pour un tiers d'entre eux), puis l'audiovisuel et les beaux arts (peinture, sculpture).

**Six types d'activités caractérisés par une grande hétérogénéité** ont été identifiés, chacun d'entre eux incluant en moyenne 10% des bénéficiaires. L'animation de réseau est l'activité la plus représentée:

- **Les activités de réseau à grande échelle (de la mise à disposition d'informations au lobbying) sont mises en œuvre par une grande majorité des structures financées.** Les 21 réseaux identifiés par l'évaluation rassemblaient 2 581 membres.
- Les arts du spectacle (17% des bénéficiaires ayant répondu au questionnaire) restent concentrés sur l'organisation de concerts (32 concerts incluant en moyenne 100 artistes chacun). Ces événements sont en général ponctuels.
- Le soutien à la création artistique (38% des bénéficiaires) consiste pour son ensemble à mettre à disposition des artistes un soutien logistique (voyages, logement, etc.). 11 bénéficiaires ont déclaré aider 1000 artistes pendant la période.
- La moitié des organismes ont des activités de représentation, pour le compte d'organismes culturels privés ou publics, auprès des institutions européennes, mais aussi, de façon croissante, auprès des organisations internationales.
- La grande majorité des structures considéreraient disposer d'activités de formation, au moyen de conférences et de stages, etc.

- La recherche intervient souvent comme complément d'autres activités.

La grande majorité des organismes mettent en oeuvre une forme d'activité de dissémination, tout particulièrement en ce qui concerne les informations concernant l'Union européenne. Alors que la traduction reste rare, 18 bénéficiaires ont souligné le fait qu'ils organisaient des conférences et qu'elles avaient presque toutes développé des sites Internet pendant cette période.

Enfin, toutes les structures ont eu des productions concrètes: programmes de spectacles, sites Internet, bases de données, lettres d'information, disponibles uniquement, dans la plupart des cas, dans deux langues.

Compte tenu du niveau de réalisations, l'évaluation considère que la Partie II du programme a **rempli son objectif d'organisation d'événements culturels à dimension réellement européenne, représentatifs des parties prenantes au niveau communautaire.**

En revanche, les activités de **dissémination** concernant l'action communautaire (le troisième objectif opérationnel) **restent plus légères**, compte tenu de l'analyse des indicateurs et descripteurs disponibles (documentation disponible, traductions, conférences, sites Internet), tels qu'ils étaient décrits dans les questions d'évaluation. Cela ne semble pas constituer une priorité pour les bénéficiaires.

Compte tenu du développement des réseaux en termes de membres, types de membres, localisation géographique, périmètre et niveau des activités (tel que l'a démontré la question d'évaluation précédente), la Partie II du programme **contribue hautement au développement et au renforcement des relations entre les parties prenantes dans les champs culturels.** Elle contribue ainsi:

- à renforcer le dialogue culturel entre les professionnels des domaines culturels (en grande partie au moyen des réseaux),
- à favoriser la connaissance mutuelle entre les cultures par l'organisation d'événements dédiés au grand public. Ces événements rassemblent des artistes venus de tout l'Union européenne et présentent des spectacles mettant en valeur le patrimoine culturel national.

En ce qui concerne **la mobilité des arts et des artistes**, certaines contributions sont indirectes, ou ont un impact faible, sur la mobilité (par exemple quand la mobilité n'est encouragée qu'au moyen de rencontres entre artistes ou par la création de quelques projets conjoints).

**La procédure d'appels à projets** n'a été mise en place qu'en 2006. Il s'agit d'une **transition positive d'un système ciblé, à un processus de sélection concurrentiel.** La procédure permet la sélection de projets sur une base plus large de candidats. Le texte a été bien compris par les candidats. Toutefois, il serait plus pratique pour eux **si les résultats de l'appel étaient annoncés plus rapidement** ou du moins avant la date prévue pour le début des projets ou programmes. Cela permettrait d'effectuer les réalisations à temps, et offrirait des garanties quant à l'atteinte des objectifs des organismes. Ce commentaire doit être mis en corrélation avec le processus européen visant à une décision dans le champ présent d'activités, qui implique la consultation du Parlement européen et des représentants des états membres. Pour autant, il s'agit d'une conclusion consensuelle parmi les bénéficiaires, relevée par plusieurs évaluations externes, et partagée par les évaluateurs, et qu'il est donc impossible de ne pas mentionner.

De plus, l'assistance technique proposée aux candidats à l'étape de l'appel à projets doit être plus visible. Cette remarque s'appuie sur le sentiment des bénéficiaires, et ce que l'évaluation met en valeur n'est pas le manqué de qualité de l'assistance technique, mais plutôt un manque de communication.

**La procédure de sélection a permis une mise en oeuvre efficace** du programme bien qu'il soit nécessaire de nuancer cette conclusion.

Les évaluateurs ont identifié une dichotomie entre deux types d'organismes sélectionnés, entre **deux stratégies potentielles de sélection.** Un soutien pourrait être fourni ou bien aux organismes en croissance, sur une base financière limitée, ou bien à des organismes non risqués qui ont déjà



donné la preuve de leur solidité et de leurs capacités de gestion de projet. Dans ce cas, la subvention européenne ne représentera qu'un financement supplémentaire, pour des projets qui auraient disposé de financements de toutes façons. Bien entendu, cette dichotomie est théorique et pourrait être nuancée, mais elle pourrait constituer une grille d'analyse stratégique, de façon à définir la priorité des financements et l'équilibre adéquat entre les deux types d'organismes décrits.

De plus, les entretiens et questionnaires touchant autant les candidates reçus que non reçus ont révélé que **la composition des comités d'évaluation**, les modes de sélection qui les régissent, ainsi que les critères exacts de sélection, représentent des **zones d'ombre, là où la transparence devrait être de rigueur**. Les évaluateurs endossent partiellement cette affirmation. Il a été confirmé au cours d'entretiens que même des bénéficiaires disposant d'une longue expérience auprès des institutions européennes et de leurs activités, éprouvent certaines difficultés à comprendre et énoncer quels étaient, même de façon générale, les critères d'évaluation. En revanche, il est apparu tout aussi clairement que tous les bénéficiaires ne faisaient pas usage de l'information disponible. La conclusion des évaluateurs se concentre sur la nécessité de **renforcer la communication avec la Commission** en ce qui concerne les critères de sélection, de façon à compenser une passivité relative de la part des bénéficiaires face aux informations qui leur sont fournies. Cela nécessaire parce que cet état de fait génère un sentiment d'opacité autour des **Institutions européennes**.

Les critères figurant sur le formulaire à destination des experts sont pertinents en ce qui concerne les objectifs énoncés dans la décision et l'appel à projets n°38/05. Ils sont qualitatifs pour la plupart ; des critères plus mesurables pourraient être inclus, de façon à donner plus de légitimité à la sélection.

**Le suivi des accords pourrait être amélioré.** Un commentaire récurrent a été le **manque de réciprocité des exigences**. Les bénéficiaires ont le sentiment qu'on leur demande un contrôle (monitoring) administrative très précis, des comptes rendus réguliers, mais qu'en retour, **leurs demandes ne reçoivent pas toute l'attention dont ils souhaiteraient disposer**. De même, les délais de réponse sont trop longs. Les **délais de paiement** ont constitué un problème vital pour la partie II du Programme. Le bilan de l'évaluation sur ce point s'appuie sur deux considérations : d'une part, les bénéficiaires doivent faire preuve de facilité de suivi et, d'autre part, les réglementations européennes, et plus particulièrement le Règlement financier, rendent nécessaire un haut niveau de sécurité et de précision dans les données de suivi. En ce qui concerne ces deux aspects, l'évaluation conclut qu'il existe une marge d'amélioration dans le suivi des accords, et qu'ils pourraient répondre partiellement aux critiques provenant des bénéficiaires: un meilleur retour de la DG EAC et de l'Agence exécutive, une plus grande transparence en ce qui concerne les délais de paiement (pour les paiements prévisibles). Les **visites rendues par les fonctionnaires de la Commission, ainsi que les évaluations sur place, ont été rares**. Il apparaît difficile de mener un suivi efficace des projets ou des organismes sans une relation suivie avec les bénéficiaires. Cela devrait aider les bénéficiaires (bien qu'ils ne réclament pas plus de suivi) mais surtout les services de la Commission, de façon à réajuster de façon annuelle les priorités, les critères de sélection, les modalités de mise en œuvre, etc...

En ce qui concerne les **analyses d'efficacité**, les ressources allouées à la Partie II du programme (qui représentent 4% des coûts budgétaires) ont eu les effets escomptés. La mise en place d'un processus de sélection ouvert (en 2006) et la création de l'Agence exécutive (janvier 2006) ont toutes deux participé à la détérioration des coûts dédiés à la gestion de la Partie II au cours des deux dernières années. Mais les coûts budgétaires ont baissé (- 35%) pendant cette période, de 5,3 M€ à 3,4 M€

Néanmoins, l'évaluation montre qu'il subsiste une marge d'amélioration avant de garantir le plus haut niveau d'efficacité:

- Du côté de la mise en œuvre, la création de l'Agence offre par exemple l'occasion de développer certains services en termes de monitoring, et de mettre en place le cadre approprié permettant de faciliter le reporting de ces structures.

- D'un point de vue plus stratégique, l'équilibre adéquat entre l'attribution de plus gros budgets à destination de structures hautement visibles et reconnues, mettant en oeuvre des activités à un niveau réellement européen et le soutien offert à de plus petites structures, qui contribuent à renforcer la coopération culturelle entre les citoyens européens.

Les analyses d'efficacité montrent que les subventions européennes pourraient avoir un effet à long terme sur l'avenir de ces structures:

- Une grande majorité des organismes affirment qu'ils ont créé des relations stables, particulièrement avec les membres du réseau
- Bien que de très rares projets soient mis en place en plus du projet habituel, 90% des organismes ont fait remarquer que les résultats de leurs activités étaient utilisés par d'autres organisations
- Les subventions européennes ont contribué à augmenter leur visibilité et leur crédibilité auprès d'autres bailleurs de fonds

Cela dit, l'évaluation révèle un fort niveau de dépendance face aux fonds européens pour la plupart des structures financées. Ce niveau a fortement augmenté au cours de la période sans pour autant avoir d'effets négatifs sur les activités de la structure. L'instabilité financière a eu quelques effets sur les ressources humaines, qui sont par conséquent instables et donc fortement liées au renouvellement et au niveau des subventions, d'autant plus que les structures affirment éprouver des difficultés pour trouver d'autres ressources.

### 1.6.3 Conclusion sur la Partie III

Les projets sont localisés dans 16 pays différents de l'Union européenne, bien que l'Allemagne apparaisse comme le premier fournisseur de projets. Ces derniers visent, pour leur majorité, des groupes spécifiques : le grand public, les jeunes, les chercheurs, etc...

Les projets couvrent **une gamme étendue de réalisations**:

- Le plus grand nombre de projets concerne la recherche, le stockage et l'exploitation d'archives, (8 projets identifiés). Ces projets sont systématiquement intégrés dans des projets et productions de recherche plus vastes. Les productions sont utilisées dans d'autres cadres : conférences, expositions, bibliothèques, etc...
- La collecte de témoignages (8 projets identifiés), particulièrement sur support numérique, était au centre de plusieurs projets rendus urgents par la disparition progressive des victimes
- Les commémorations ou organisations d'événements (7 projets identifiés) sont ponctuelles et d'envergure locale pour la plupart.
- Des oeuvres d'art et du matériel pédagogique ont été conçus: films, livres, documentaires, en anglais pour la plupart, s'adressant rarement au public jeune.
- Des restaurations ont été réalisées sur des sites hautement symboliques:

Tous les projets mènent à des **résultats concrets** (films, livres, prospectus, etc.). Les activités de **dissémination** sont assez nombreuses. Les responsables des projets utilisent la Presse, Internet ainsi que des interventions publiques pour diffuser leurs résultats.

Suite aux visites sur site, il apparaît que tous les projets ont été mis en place dans le **respect de leurs objectifs initiaux**. Il s'agit de **projets de taille réduite**, limités dans le temps et donnant lieu à des résultats concrets.

Ces structures, à travers leurs projets, sont liées indirectement à des groupes cibles: de nombreuses personnes leur demandent de l'information dans le cadre de leurs projets (victimes, grand public, étudiants et chercheurs). Des partenariats spécifiques ont été développés, mais cela reste rare. Selon les responsables de projets, il n'est pas nécessaire d'établir des partenariats pour mettre en place ce type de projets. L'évaluation endosse partiellement cette conclusion. Les réalisations atteintes, analysées au cours de l'évaluation, sont en général spécifiques et ne nécessitent pas de partenariat pour être mises en oeuvre. Mais ce commentaire n'est pas pertinent si l'on tient compte de



l'objectif opérationnel lié à la dissémination. Or il s'agit précisément d'un des enjeux principaux de la Partie III.

Ainsi, les objectifs opérationnels visant à la préservation et la commémoration des sites principaux, des archives associées à la déportation, ainsi qu'à l'utilisation des sites pour renforcer l'éducation concernant l'Holocauste, sont atteints.

Toutefois, des efforts supplémentaires devraient être faits pour atteindre l'objectif visant à garder en vie le souvenir des victimes. Cette opinion est partagée par une grande majorité de bénéficiaires rencontrés, de même que par les évaluateurs, et s'appuie sur ce simple fait : les victimes sont en train de disparaître, aussi il est urgent de collecter leurs témoignages.

Les projets dédiés aux oeuvres d'art et aux matériaux pédagogiques restent rares.

Compte tenu du sujet, certains projets ont semblé urgents et prioritaires, en comparaison avec d'autres. Ainsi, l'objectif spécifique de préservation et commémoration du souvenir des victimes d'incarcération dans les camps est partiellement atteint. Des moyens supplémentaires devraient être consacrés afin de couvrir les besoins.

De plus, la Partie III du programme facilite peu la dissémination de l'histoire des populations européennes:

- Peu de projets se sont attachés au développement de supports didactiques,
- Peu de traductions sont prévues dans le cadre des projets,
- Les projets ont pour la plupart une couverture locale.

Ainsi, le programme ne contribue pas fortement à l'amélioration de la connaissance des générations futures et présentes concernant cette période mais, selon les personnes interrogées, contribuent au moins à éviter une diminution de cette connaissance. A ce stade, en allouant des soutiens financiers à des organismes spécialisés, le programme contribue au développement de la recherche et des archives dans ce domaine. La prochaine étape sera la dissémination des résultats de la recherche et de la restauration d'archives.

**Les conclusions concernant la procédure de sélection et le monitoring pour la Partie III sont peu ou prou identiques à celles qui ont été élaborées pour la partie II.**

Cependant, les **analyses d'efficacité** montrent que le budget a donné lieu aux résultats et réalisations espérées:

- Au niveau du projet, avec des montants assez réduits, des produits réels sont créés
- Au niveau de la Partie III, l'addition des projets financés a contribué à l'atteinte des objectifs. La valeur ajoutée européenne est particulièrement forte pour ce genre de projets.

La création de l'Agence offre quelques occasions pour améliorer la mise en oeuvre du programme: suivi des accords, création de données de suivi et mise à jour régulière, etc. Cela devrait améliorer l'efficacité en matière de gestion.

Cependant, les **projets en eux-mêmes n'auraient pas été conduits sans fonds européens**. Ils viennent en général s'ajouter au fonctionnement courant des structures et ont été développées sur la base des termes de référence de la DG EAC: la valeur ajoutée européenne est assez forte sur ce type de projets. Les produits créés ne rendent pas nécessaire une mise à jour et pourront être utilisés et pendant les années à venir. Ainsi ils participent au développement futur des bénéficiaires.

Cela dit, le projet souffre toujours d'un **manque de visibilité**: les moyens réduits dédiés à la traduction ne participent pas à la création d'effets à long terme.

#### 1.6.4 Conclusion du Programme

Comme cela avait été anticipé par la méthodologie établie, il est impossible d'établir des conclusions globales sur les impacts du programme. Par construction, le programme rassemble des projets qui n'ont presque rien en commun.

Cependant, au niveau transversal, toutes les parties prenantes, les responsables de projets et de structures, les personnalités officielles interrogées au niveau européen, expriment une opinion **positive sur la contribution du programme aux objectifs principaux.**

Cette opinion positive est partagée par l'évaluation. L'analyse des produits et des résultats de chaque partie du Programme montre un respect global des objectifs opérationnels et spécifiques.

Ainsi il a contribué à la promotion d'organismes actifs au niveau européen dans le domaine de la culture et à leur mise en réseau, spécialement par les structures supportées sous la Partie I et grâce aux réseaux supportés sous la Partie II. L'évaluation montre une amélioration dans l'organisation des acteurs culturels, l'élargissement de la portée des activités des structures et l'accroissement du professionnalisme vers des projets et des partenariats européens.

Des bénéficiaires identifiés comme ambassadeurs (premier type de bénéficiaires, si on se réfère aux fonds alloués) contribuent à la promotion, mais ceci beaucoup plus d'un point de vue symbolique (par exemple, des orchestres de jeunes venant de tous les états membres). Cette approche combinant plusieurs outils et objectifs de promotion est valable si l'équilibre entre les outils et les objectifs est géré.

Pourtant, sa contribution au développement et à la mise en place d'une politique de coopération et d'actions communautaires dans le domaine de la culture n'est pas perçue comme très efficace par les parties prenantes. L'évaluation n'a pas pu fournir une conclusion sur ce point en se basant sur sa collecte de données et l'analyse qui a suivi. En effet, cette conclusion est relative à un type d'analyse rebelle à une analyse d'impact (à long terme) et ce type d'analyse doit être mené avec une grande prudence. Pourtant, pendant certains entretiens, l'évaluation a remarqué que l'opinion de certaines des parties prenantes interrogées était influencée de façon négative par d'autres facteurs (par exemple par un budget considéré comme inadapté). Par conséquent, l'évaluation a une approche nuancée de leur perception.

Il faut souligner que le programme présent n'est pas l'instrument principal de l'action de la Communauté dans le domaine de la culture. Ses impacts doivent au moins être considérés en même temps que le programme culturel de l'année 2000.

En fin de compte, les parties prenantes sont un peu moins convaincus par les objectifs de dissémination de l'information concernant l'action de la Communauté et de représenter les parties prenantes au niveau de la Communauté :

- Seules certaines structures de la Partie I ont des activités, limitées, d'information sur l'action de la Communauté envers des langues minoritaires ;
- Des structures de la Partie II, à savoir les réseaux, ont quelques rares activités d'information et sont en train de développer leurs activités de représentation.
- Les activités de structure des Parties I et II et les projets de la Partie III sont pour la plupart d'entre eux, et comme le montre l'évaluation présente, dédiés à des parties prenantes ayant une expertise spécifique ou un domaine d'intérêt soit dans le domaine des langues minoritaires, soit dans le domaine culturel de la mémoire. Seuls les événements de représentation et quelques projets de la Partie III sont vraiment dédiés au grand public.

L'évaluation confirme ce que perçoivent les parties prenantes. Globalement, l'objectif de dissémination est rarement une priorité pour les bénéficiaires, même si quelques améliorations ont été clairement remarquées par certains d'eux. Par conséquent, le programme manque de visibilité. Ce sera partiellement résolu dans le cadre du programme suivant.

## 1.7 Recommandations

La présentation synthétique suivante des recommandations de l'évaluation est organisée autour des trois thèmes principaux de l'évaluation du programme : son efficacité et son efficacité, sa visibilité et sa durabilité. Cette présentation est une sélection des recommandations principales. Toutes les recommandations sont établies à la fin du rapport final.

### 1.7.1 Efficacité et efficacité

1. Renforcer les liens entre le secteur culturel et les autres questions politiques, afin de bénéficier complètement de la possible valeur ajoutée des activités culturelles, en matière de citoyenneté. Une coopération structurée avec d'autres DG pourrait être montée pour contrôler des projets spécifiques à haute valeur symbolique.

Exemple : Coopération avec la DG Politique Régionale pour un projet artistique réalisé dans un domaine éligible pour l'objectif de convergence.

Exemple : Coopération avec la DG Environnement pour un événement culturel promouvant la protection de l'environnement.

2. Publier plus tôt la sélection des candidats dans la mesure où beaucoup d'organismes fonctionnent sur l'année civile. Par conséquent il serait pertinent d'aligner sur la fin de l'année civile la remise des fonds de l'Union européenne et les réalisations des activités des organismes. Cette recommandation est établie par les évaluateurs, même s'ils sont conscients du processus européen de décision dans le présent domaine d'activité, impliquant la consultation du Parlement européen et des représentants des États Membres. Pourtant cette conclusion est tirée de façon tellement consensuelle par les bénéficiaires comme par plusieurs évaluations externes, qu'il n'est pas possible de ne pas la mentionner.
3. Améliorer l'assistance aux bénéficiaires par des directives d'assistance technique afin de fournir une réponse homogène, quel que soit le candidat, et une meilleure réactivité aux questions fournies aux bénéficiaires (plusieurs outils disponibles : réponds, FAQ...)
4. Respecter les délais indiqués dans les calendriers prévisionnels pour la procédure de sélection. Même si ces délais sont longs, ils doivent être prévisibles afin de donner à chaque candidat un temps de réponse convenable.
5. Développer des bases de données pour un pilotage plus précis et pour consolider et suivre les données du pilotage résultant des rapports finaux

. Les données pourraient être créées en coopération avec des bénéficiaires à long terme.

. Les bases de données pourraient être créées en profitant des données des bénéficiaires, collectées dans différentes actions.

. Les indicateurs utilisés pendant l'évaluation pourraient servir de base au développement de la base de données.

6. Distinguer des niveaux de pilotage dépendants du montant des fonds alloués. Un pilotage allégé pourrait être mis en place pour des fonds moins élevés que la moyenne des fonds alloués.
7. Renforcer le pilotage qualitatif pendant la mise en place du projet à l'aide de grilles d'évaluation synthétiques pour les fonctionnaires responsables du pilotage, ou par des entretiens téléphoniques ou des visites.
8. Pour le support des projets, offrir une certaine flexibilité dans les dates de début et de fin et dans la durée, tout comme dans d'autres programmes de l'Union européenne.
9. Améliorer les ressources dédiées à la connaissance du secteur culturel et de ses parties prenantes à l'intérieur de la DGE AC et de l'Agence exécutive (base de données, lettres d'information, téléphone, réunions, études...)

#### 10. Concevoir les réseaux culturels comme une mise en place du principe de subsidiarité.

Des réseaux pourraient être responsables d'activités supra nationales et de coordination dans le secteur culturel. Dans le même ordre d'idées, concevoir les réseaux comme une émanation de la société civile, en évaluant leur représentativité par le processus de sélection ou par le pilotage.

11. Mettre en place une hiérarchie sur les projets urgents. La collecte de données concernant les témoins de la Seconde Guerre Mondiale rend nécessaire une concentration des soutiens à court terme, du fait que beaucoup de ces témoins sont en train de disparaître. Par exemple, s'il est urgent de collecter des témoignages, il est moins urgent d'organiser des événements ou d'organiser la dissémination (même si c'est une nécessité à moyen terme).

#### 1.7.2 Visibilité des réalisations et des résultats

12. Fournir à chaque bénéficiaire un livret établissant des bonnes pratiques de bénéficiaires visant à l'amélioration de la visibilité des réalisations et des résultats. Ce livret pourrait être basé sur l'expérience acquise pendant les programmes précédents.
13. Introduire des critères spécifiques ayant trait à la visibilité du processus de sélection. Par exemple, la mise en place d'un site web, un nombre minimum d'interventions publiques (conférences, séminaires, etc...) ou un nombre minimum de produits concrets dédiés à la dissémination (publications, livres, articles de journaux, etc...)

### 1.7.3 Durabilité

14. Offrir des subventions pluri-annuelles. Une combinaison de subventions annuelles et pluri-annuelles pourrait être proposée, selon la nature du projet. Les candidats pourraient choisir entre subventions annuelles et pluri-annuelles. Les critères de sélection seraient différents. Par exemple une appréciation plus stricte de la durabilité sera requise pour les subventions pluri-annuelles.
15. Maintenir l'exigence d'un bas niveau de financement externe (20% pour la Partie II et 25 % pour la Partie III), ce qui est adapté aux particularités du secteur culturel.
16. Même si les montants concernés par le principe de réduction progressive des fonds sont bas (2,5% du cofinancement), la mise en place de ce principe a une valeur symbolique, et est perçue par le bénéficiaire comme une contrainte. L'évaluation considère que la relation entre le bénéfice et le coût de mise en œuvre de ce principe est négative pour l'objectif visé.

Permettre à la subvention de payer la préparation à la candidature, c'est-à-dire payer l'équipe qui a consacré du temps à la préparation de la candidature, si elle est sélectionnée.