



Programme de l'Union européenne
pour l'emploi et l'innovation sociale
(EaSI)

La pérennité au cœur du programme EaSI

Document de réflexion thématique



Conférence annuelle EaSI

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion
Conférence annuelle EaSI

**Europe Direct is a service to help you find answers
to your questions about the European Union.**

Freephone number (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

LEGAL NOTICE

The information contained in this publication does not necessarily reflect the official position of the European Commission

This document has received financial support from the European Union Programme for Employment and Social Innovation "EaSI" (2014-2020). For further information please consult:
<http://ec.europa.eu/social/easi>

© European Union, **2017**

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged

Table des matières

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Préambule | 1 |
| 2 | La pérennité dans le cadre du programme EaSI | 4 |
| 3 | Approches dans le cadre d'autres financements de l'UE | 13 |
| 4 | Accroître la pérennité : qu'est-ce que le programme EaSI pourrait faire de plus ? | 15 |
| 5 | Conclusions..... | 19 |
| | Références | 20 |

1 Préambule

Pourquoi ce document thématique ?

Ce document thématique a été préparé pour la Conférence annuelle EaSI 2019 « De l'EaSI au FSE+ : Soutenir la viabilité des projets sociaux et d'aide à l'emploi » (30 septembre 2019, Bruxelles). L'événement est destiné à être une étape structurelle clé dans la résolution du problème de la pérennité dans le cadre du programme EaSI. Ses résultats devraient constituer un tremplin pour le futur volet EaSI du Fonds social européen Plus (FSE+), lequel constitue le principal instrument financier destiné à renforcer la dimension sociale de l'Europe.

Le document entend stimuler les discussions entre les participants à la conférence et faciliter leur partage d'expériences concernant la mise en œuvre d'activités durables dans le cadre du programme EaSI. Il vise également à susciter des idées nouvelles concernant la meilleure façon d'intégrer les enseignements tirés dans le futur FSE+. Ceci devrait contribuer à la réflexion sur les moyens d'améliorer la situation actuelle, en l'absence de toute obligation légale de poursuivre les activités lorsque les subventions européennes cessent d'être accordées.

Le document thématique est structuré comme suit :

- > **La section 1** présente l'objectif du document et définit le principe de pérennité.
- > **La section 2** résume la façon dont le défi de la pérennité est abordé dans le cadre du programme EaSI, aussi bien au niveau du programme général que de ses volets.
- > **La section 3** se penche sur la façon dont la pérennité est abordée dans le cadre d'autres programmes de l'UE.
- > **La section 4** formule des suggestions pour l'élaboration de listes de contrôle pratiques afin de contribuer à des impacts durables du programme EaSI.

- > **La section 5** pose quelques questions afin de susciter des pistes de réflexion lors de la conférence.

Qu'est-ce que la pérennité ?

La pérennité (durabilité ou viabilité) est obtenue lorsque les activités financées présentent des résultats durables dans le temps, une fois que le financement public a pris fin. Elle peut se concrétiser à différents niveaux, de la pérennité des activités financées au changement institutionnel, en passant par les impacts socio-économiques. La pérennité peut également être financière (lorsque les activités initialement financées se poursuivent une fois le financement arrêté) et se matérialiser au niveau politique (lorsque les activités financées ont une influence sur le cadre politique en général et les pratiques concrètes).

La pérennité s'avère essentielle pour assurer une utilisation efficace et efficiente de l'argent des contribuables, car elle signifie une utilisation et une exploitation durables des résultats à court, moyen et long terme.

Sur le plan international, la notion de pérennité reconnaît les différents aspects concernés dans les interventions financées par des fonds publics. Aux fins de ce document, les conceptions de la pérennité utilisées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) sont considérées comme étant représentatives de la pratique internationale.

L'OCDE définit la pérennité comme étant la « (c)ontinuation des bénéfiques résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention ; la probabilité d'obtenir des bénéfiques sur le long terme ; et une situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques ». ⁱ Afin de contribuer à la réalisation des 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, l'OCDE préconise la réalisation d'investissements à impact

social.ⁱⁱ Dans ce contexte, l'OCDE fournit de nouvelles orientations à l'attention des décideurs politiques, des prestataires, des bailleurs de fonds pour le développement, des praticiens et du secteur privé concernant le financement

durable, l'innovation, l'élaboration des politiques et les données.



Pour le financement durable, elle préconise **l'implication d'investisseurs locaux** pour soutenir et ancrer la viabilité commerciale des activités financées.



L'innovation et l'expérimentation devraient être **développées dans un écosystème** d'organisations, de bénéficiaires, de bailleurs de fonds et de régulateurs favorables, et stimulées par le développement à grande échelle de projets pilotes par le secteur public.



Les initiatives devraient être **évaluées** pour soutenir la participation des secteurs public et privé et assurer ainsi leur pérennité.



Une **infrastructure de partage des données transparente, normalisée et interopérable** s'avère nécessaire pour évaluer les impacts ainsi que sa pérennité dans le temps.

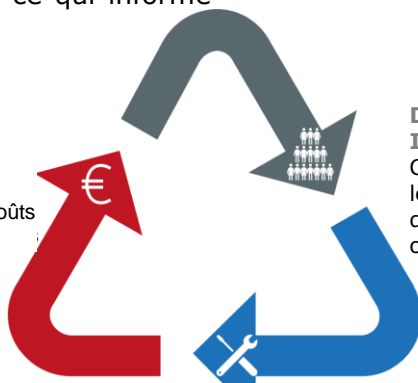
Source : OCDE, 2019, *Social Impact Investment*.ⁱⁱⁱ

Pour l'OIT, les activités et les projets sont gérés en mettant l'accent sur les résultats dans la planification des programmes, leur mise en œuvre, les rapports et l'évaluation, ce qui informe

ensuite les cycles de programmation subséquents. L'OIT préconise ce qui suit concernant la pérennité institutionnelle, technique et financière :^{iv}

DIMENSION FINANCIÈRE

Il s'agit de la capacité de récupérer les coûts des projets.



DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Capacité de gestion, légitimité et reconnaissance des personnes et des organisations.

DIMENSION TECHNIQUE

Maintien et amélioration de la qualité du service avec des actualisations régulières.

Source : OIT, 2014, *SYIB Implementation Guide*.^v

Enfin, le Manuel de l'OSCE à l'attention des responsables de programme et de projet (*Manual for project managers*)^{vi} définit la pérennité comme étant un

« changement politique, institutionnel, managérial et technique durable. » Pour déterminer si les bénéfices perdureront au-delà de l'intervention initiale, les questions suivantes devraient être posées :

Existe-t-il une appropriation des résultats du projet ?

Existe-t-il un engagement pour la maintenance des équipements ou des technologies ?

Existe-t-il une capacité institutionnelle durable (des personnels compétents et formés, un budget et des équipements suffisants) ?

Les changements dans les attitudes, schémas comportementaux et aménagements institutionnels ont-ils des chances de perdurer une fois le projet clos ?

Les bienfaits sont-ils inclusifs (par exemple, en termes d'égalité des sexes ou de diversité) ?

Source : OSCE, 2010, Project Management in the OSCE: A Manual for Programme and Project Managers.^{vii}

2 La pérennité dans le cadre du programme EaSI

2.1 Quelle est l'approche actuelle pour assurer la pérennité dans le cadre du programme EaSI ?

Mis en œuvre par la Commission européenne sous des modes de gestion directs et indirects, le programme EaSI vise à promouvoir un haut niveau d'emplois durables et de qualité, à garantir une protection sociale correcte et adéquate, à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale et à améliorer les conditions de travail dans les États membres de l'UE et dans d'autres pays participants.^{viii}



Le programme comporte trois volets, chacun poursuivant des objectifs différents :^{ix}

- > **PROGRESS** contribue à la définition et à la mise en œuvre de politiques en générant des données factuelles en la matière, en organisant des activités de partage des informations et d'apprentissage mutuel, en créant de meilleures conditions pour l'innovation sociale et en contribuant à renforcer les capacités des organisations de l'UE et nationales.
- > **EURES** fournit des informations et des services aux demandeurs d'emploi et aux employeurs, et gère également des programmes de mobilité ciblés afin de permettre aux personnes de trouver un emploi dans d'autres parties de l'UE.
- > **Microfinance/entrepreneuriat social** soutien l'accès aux microfinancements au profit des personnes vulnérables et des

microentreprises, ainsi que l'accès aux financements pour les entreprises sociales.

Le programme contribue à générer des résultats durables en matière d'emploi, d'inclusion sociale, de protection sociale, de mobilité et de conditions de travail. Une partie importante du programme EaSI est également réservée à l'innovation en matière de politiques sociales afin de répondre à des besoins sociaux qui sont satisfaits d'une manière insuffisante ou pas du tout. Le programme fournit ainsi un financement de départ pour l'essai sur le terrain de solutions innovantes afin d'en identifier les plus efficaces dans un but d'application à grande échelle. À ce propos, les activités présentant une valeur ajoutée pour l'UE et un effet multiplicateur sont particulièrement mises en avant dans les financements du programme EaSI.

À l'instar d'autres programmes financés par l'UE (voir section 3.1), l'examen préliminaire révèle que la diffusion et le suivi des résultats semblent être abordés pendant l'ensemble du cycle politique du programme EaSI :

| CONCEPTION ET PROGRAMMATION | MISE EN ŒUVRE | SUIVI |
|---|--|---|
| <p>Les projets candidats à un financement du programme EaSI peuvent être tenus d'indiquer la façon dont ils assureront la pérennité de leurs activités, ce qui garantit l'existence d'un critère officiel de sélection pour la perception d'une subvention du programme EaSI.</p>  | <p>Les projets mettent en œuvre les activités prévues dans le respect du programme de travail conçu pour permettre la génération de résultats durables. Les expériences visant à assurer la pérennité sont évoquées dans le cadre du partenariat pour le projet et entre projets (sur le plan national ou européen, comme dans le cadre de cette conférence). À la fin de la période de mise en œuvre, des activités sont réalisées afin d'assurer la pérennité des résultats du projet, par le biais d'actions de diffusion, de généralisation, de suivi ou de communication (selon le cas). Tous les projets organisent des activités de diffusion/communication au moment de leur achèvement, mais ces activités ne garantissent pas, en tant que telles, la pérennité. Le rapport final du projet aborde également le degré de pérennité obtenu.</p> | <p>Une fois que le financement EaSI a pris fin, les projets continuent d'assurer un suivi de leurs résultats à l'aide d'autres sources de financement de l'UE ou avec leurs propres processus et ressources organisationnels. Sur le plan de l'UE, la pérennité des activités EaSI est appréciée par le biais d'une évaluation du programme et d'autres études.</p>  |

L'évaluation et le contrôle du programme EaSI mettent en évidence **une série de résultats durables découlant des activités financées**. La contribution à la définition de politiques est particulièrement marquée, en ce sens que les initiatives soutenues par le programme EaSI deviennent des politiques pérennes avec des effets durables. C'est ainsi, par exemple, que l'approche du pilier social est devenue un cadre politique établi sur les plans de l'UE et nationaux. La question de l'innovation sociale constitue désormais une priorité permanente, après avoir été défendue par le programme EaSI au cours de ces 15 dernières années. En outre, l'évaluation intermédiaire du programme EaSI avait conclu que ce programme était une réussite dans son ensemble pour ce qui est de **l'obtention de résultats de qualité**.^x Sur la base de cette évaluation initiale, on peut s'attendre à ce que certains résultats obtenus à ce jour puissent, à leur tour, perdurer après la fin de la période de financement par le programme EaSI.

Néanmoins, il ressort de l'analyse préliminaire que le fait d'assurer la pérennité des résultats du programme EaSI demeure difficile, aussi bien au niveau du programme que de celui des projets mis en œuvre dans le cadre de ses volets individuels. Il est à espérer que les échanges qui auront lieu lors de la Conférence annuelle 2019 viendront stimuler une réflexion accrue concernant la marche à suivre pour améliorer au mieux la pérennité des projets EaSI.

Au niveau des volets individuels, des résultats préliminaires ont été identifiés lors de la préparation de ce document, ainsi qu'un ensemble indicatif de facteurs qui exercent une influence sur leur efficacité et leur pérennité.^{xi} Bien que la combinaison de facteurs qui contribuent à la pérennité soit spécifique à chaque volet, il apparaît que **plusieurs facteurs de pérennité sont communs à tous les volets**. Ils ont trait à l'implication et à l'expertise des partenariats de projets, et notamment à la portée effective des parties prenantes et des décideurs clés lorsqu'il s'agit de communiquer et d'utiliser les résultats

des projets et les enseignements tirés. Une communication et une diffusion permanentes des résultats émergents et définitifs des projets s'avère également nécessaire.

Les facteurs spécifiques à chacun des volets du programme EaSI sont analysés en détail ci-après.

2.2 Pérennité dans le cadre du volet PROGRESS

Le volet PROGRESS finance des activités d'analyse, d'apprentissage mutuel, de sensibilisation et de diffusion afin de promouvoir la définition de politiques factuelles, l'innovation sociale et le progrès social, en partenariat avec les organisations de la société civile ainsi que les organisations publiques et privées. Ici, la pérennité a généralement trait à l'utilisation par les décideurs politiques des éléments factuels et des connaissances produites, ainsi qu'à l'adoption des innovations développées au sein de la politique générale, à la facilitation des réformes politiques et à la modernisation plus en avant du droit de l'UE. Les innovations sociales réussies sont, par ailleurs, censées être généralisées au niveau national.

Une analyse précoce suggère que les **projets mis en œuvre dans le cadre du volet PROGRESS facilitent d'ores et déjà le changement des politiques au niveau de l'UE et sur le plan national**, par le biais du développement de connaissances comparatives et analytiques, du partage des informations et de l'apprentissage mutuel, ainsi que du renforcement des capacités et de l'expérimentation et de l'innovation sociales.

C'est ainsi, par exemple, que dans un sondage mené en 2019 par la DG Emploi, affaires sociales et inclusion, 12 projets d'expérimentation sociale sur 16 ont fait part de mesures concrètes prévues ou adoptées en vue d'utiliser les financements nationaux ou de UE/EEE afin d'étendre l'application de leurs pratiques réussies. Cinq projets ont indiqué être passés à une application plus étendue de leurs activités. Sur les 16 projets, 13 ont fait état d'effets politiques indirects sur le plan local ou

régional, et 3 ont noté de tels effets au niveau national également.

Sur la base des résultats de recherches précoces, **un élément de conception concret contribuant à la pérennité dans les projets d'expérimentation sociale semble être l'exigence, pour les principaux candidats, d'être des organismes publics.** Ils devraient par conséquent disposer d'un lien direct avec les cadres institutionnels nationaux, ainsi que des moyens d'exercer une influence directe sur d'autres organismes de décision politique en utilisant les résultats financés par le programme EaSI.

Alors que l'innovation sociale bénéficie également d'un soutien dans le cadre du Fonds social européen (FSE), des efforts supplémentaires semblent nécessaires afin de relier les deux courants de financement d'une manière plus efficace et d'accroître ainsi le soutien à l'innovation sociale.

Les facteurs particuliers qui contribuent à des résultats effectifs et pérennes dans le cadre des projets varient de manière considérable. Premièrement, les promoteurs des projets devraient posséder la capacité/l'expertise nécessaire pour réaliser des expérimentations, ainsi que disposer de partenariats solides pour diffuser leurs résultats sur le plan national. Les innovations testées initialement semblent adaptées à une application à grande échelle si les décideurs politiques clés connaissent les résultats et les principaux enseignements tirés de la

phase d'expérimentation. La communication et la diffusion effectives, ainsi que la capacité à atteindre les décideurs politiques clés, semblent essentielles pour assurer la pérennité.

Les données préliminaires suggèrent que la pérennité pourrait ne pas concerner tous les aspects d'un projet d'expérimentation sociale financé par le programme EaSI. C'est ainsi, par exemple, que certains résultats pourraient être maintenus s'ils se sont

avérés effectifs et dignes d'application à grande échelle une fois la phase d'expérimentation terminée. D'autres résultats pourraient ne pas avoir été suffisamment efficaces pour poursuivre le projet ou l'appliquer à grande échelle. Dans ces conditions, un projet EaSI peut être considéré pérenne si au moins certains de ses résultats pertinents sont maintenus, utilisés ou développés plus en avant une fois la période de financement achevée.

Le projet MISSION financé par le programme EaSI et présenté ci-dessous constitue un bon exemple de planification solide en vue d'assurer la pérennité des activités testées.

Le projet MISSION,^{xii} mené dans la ville belge de Kortrijk, teste une approche de sensibilisation innovante pour la fourniture intégrée de services locaux dans le but d'insérer les familles défavorisées dans le marché du travail.

Les gestionnaires des dossiers sont le point de contact exclusif de ces familles, constituant ainsi un guichet unique pour la fourniture de prestations d'aide sociale. Des gestionnaires de dossier multidisciplinaires rendent visite à un groupe cible bien défini de familles défavorisées et évaluent leurs problèmes et besoins particuliers à l'aide d'une nouvelle application pour smartphone. Ensuite, pendant une période de six mois, ils orientent les familles pour trouver et utiliser des systèmes d'assistance appropriés.

L'efficacité des interventions du projet MISSION sera déterminée dans le cadre d'un essai randomisé contrôlé, afin de vérifier si elles parviennent à accroître l'acceptation des services d'aide à l'emploi et si elles affectent un plus large éventail de résultats. Une évaluation des interventions examinera les cas dans lesquels le projet fonctionne

correctement, auprès de qui et dans quelles circonstances. Un rapport exhaustif soulignera les éléments qui ont eu le plus de succès, ainsi que les ICP, en vue de l'extension des aspects les plus durables de la méthode à d'autres villes rencontrant des difficultés semblables.

Source : Informations fournies par le projet avant la conférence.

D'une manière similaire, le projet INSPIRE illustre la façon dont les projets d'intégration de ses activités dans des

plans de développement stratégiques pourraient faciliter la pérennité.

Le **projet INSPIRE**^{xiii} s'est appuyé sur le processus de réforme des services sociaux de Rome pour développer un nouveau système de soins au profit des populations vulnérables. INSPIRE a identifié des procédures administratives innovantes en vue de la réutilisation d'espaces abandonnés ou désaffectés pour l'organisation d'activités sociales.

À ce jour, plusieurs modèles de prestations de services, processus et outils innovants ont été mis en place pour aborder les questions suivantes : évaluation des besoins, gouvernance des réseaux territoriaux, procédures de participation conjointe, réutilisation d'espaces désaffectés à des fins sociales, essai de services innovants (laboratoires socio-occupationnels pour les personnes handicapées physiques ou mentales, résidences de services pour les personnes fragiles ou âgées, tutorat pour les adultes fragiles et stages d'inclusion sociale) dans cinq municipalités de Rome.

La pérennité des résultats du projet sera assurée par le biais de l'intégration de processus innovants et nouvellement développés dans la fourniture générale de services sociaux.

Source : Informations fournies par le projet avant la conférence

Les facteurs particuliers contribuant à des résultats efficaces et durables dans les projets du volet PROGRESS ont trait, principalement, à leur **capacité à répondre à des besoins sociaux** sur les plans européen, local ou national. Cette capacité de réponse accroît les chances d'utilisation des résultats du projet, ce qui, à son tour, exige que les projets PROGRESS soient fortement alignés sur les priorités politiques nationales et européennes. D'une manière similaire, les projets doivent être suffisamment **souples pour pouvoir atteindre différents types de parties prenantes** et de bénéficiaires, et pour pouvoir faire face au contexte évolutif et aux besoins sociétaux en constante évolution.

2.3 La pérennité dans le cadre du volet EURES

Ce volet facilite la diffusion des informations et la coopération, y compris par le biais de partenariats transfrontaliers (PTF). Ces PTF promeuvent la mobilité géographique volontaire des travailleurs et devraient contribuer à un emploi durable à l'échelle de l'UE. Ici, la pérennité a généralement trait à des résultats durables en matière de mobilité pour les travailleurs (avec un accent particulier sur les jeunes) et leurs employeurs, ainsi qu'à des macro-effets pérennes en comblant les pénuries de main-d'œuvre. La pérennité est également obtenue lorsque des activités innovantes EURES sont absorbées dans les pratiques générales des organisations participantes.

Les projets facilitent l'amélioration de l'accès aux postes vacants et renforcent la transparence du marché du travail par le biais du portail de mobilité professionnelle EURES et la fourniture de conseils aux demandeurs d'emploi par l'intermédiaire des conseillers EURES, ainsi qu'une plus grande sensibilisation sur les possibilités et les

avantages de la mobilité transfrontalière européenne.

Parmi les facteurs particuliers contribuant à des résultats effectifs et durables dans les projets, on peut citer le soutien au développement de **PTF forts et inclusifs**, ainsi que des activités conjointes d'une meilleure qualité qui sont intégrées plus aisément dans les processus institutionnels généraux. À ce propos, **l'expérience antérieure** des partenaires du consortium s'est avérée utile pour soutenir les capacités institutionnelles et l'expertise nécessaires pour fournir des services de placement et d'aide à la mobilité de bonne qualité, professionnels et efficaces.

Une forte implication des principales parties prenantes du marché de l'emploi pendant toute la durée du projet s'avère également utile pour contribuer à trouver des placements professionnels et diffuser les nouveaux produits ou services développés par le biais des projets EURES directement auprès des groupes cibles clés.

Ainsi que cela apparaît dans les projets présentés ci-dessous, le **rôle essentiel des partenariats de bonne qualité** pour assurer une réalisation réussie et des résultats durables semble constituer un thème transversal aux projets EURES. L'analyse préliminaire démontre que les PTF, en tant que tels, sont très difficiles à maintenir en absence de financement EaSI et que, bien souvent, ils ne poursuivent pas leurs activités. Les moyens d'encourager davantage l'adhésion aux PTF et leur appropriation constitueraient un sujet intéressant de discussion lors de la conférence (par exemple, en demandant un niveau de co-financement plus élevé).

Le projet **EURES Transfronterizo Galicia-Norte Portugal**^{xiv} s'appuie sur un partenariat transfrontalier de grande envergure. Outre les Services publics de l'emploi (SPE), le projet implique des établissements de formation professionnelle, des universités, des inspections du travail et des partenaires sociaux (aussi bien des syndicats que des représentants du personnel). Les activités du projet bénéficient

d'un large éventail d'expertises et de connexions, le partenariat s'appuyant sur des relations de travail bien établies et une tradition de coopération de longue date.

Le projet **EURES Scheldemond** est^{xv} un partenariat transfrontalier créé à la frontière belgo-néerlandaise, coordonné par les SPE respectifs de chaque pays. La qualité et la pérennité des résultats du projet se voient renforcées par le fait que les deux SPE sont hautement développés et accordent une importance considérable aux services et produits numériques. Récemment, les partenaires ont développé une application mobile pour le placement professionnel susceptible d'être mise en œuvre dans d'autres régions transfrontalières.

Le projet « **TMS-Your first EURES job** » (Programme de mobilité ciblé – Ton premier emploi EURES) est dirigé par le SPE suédois, avec 10 partenaires d'autres pays européens. Le soutien porte sur les équivalences d'emploi et le placement professionnel des jeunes demandeurs d'emploi. La qualité du partenariat permet la fourniture de kits d'assistance intégrés et ciblés aux demandeurs d'emploi, allant de l'aide financière pour financer des cours de langues à la reconnaissance des qualifications. Le partenariat couvre également plusieurs types de flux de mobilité géographiques, élargissant ainsi la portée du projet EURES.

Source : Informations fournies par les projets avant la conférence

2.4 La pérennité dans le cadre du volet Microfinance et entrepreneuriat social

Ce volet finance des activités visant à promouvoir l'accès aux financements pour les micro-entrepreneurs (y compris ceux qui appartiennent à des groupes vulnérables) en vue de la création d'une microentreprise, ainsi que pour les microentreprises déjà existantes. Il facilite également l'accès aux financements pour les entreprises sociales. Ici, la pérennité est réalisée en soutenant des groupes cibles par le biais d'un meilleur accès aux financements, afin de promouvoir la création d'emplois et l'inclusion sociale. L'accès aux financements demeure un obstacle majeur à la création d'entreprise et à l'exploitation du potentiel entrepreneurial, notamment parmi les personnes qui se trouvent les plus éloignées du marché du travail.

Les projets mis en œuvre dans le cadre du volet Microfinance/entrepreneuriat social devraient améliorer l'accès aux financements (ainsi que la disponibilité de ces derniers) aussi bien pour les microentrepreneurs (y compris ceux qui appartiennent aux groupes vulnérables) que pour les entreprises sociales. Les facteurs particuliers contribuant à des résultats efficaces et durables ont trait aux éléments suivants :

- > **l'expérience antérieure des intermédiaires financiers** en matière de coopération avec des personnes vulnérables ;
- > la combinaison du financement avec la fourniture de services de développement commercial de haute qualité, comme le **mentorat, l'encadrement et la formation** au profit des bénéficiaires finaux ;
- > **les capacités institutionnelles et la qualité des services** fournis par les intermédiaires financiers, notamment du personnel qualifié (responsables du crédit) et la capacité à embaucher des nouveaux salariés, ainsi que des procédures internes de travail et des systèmes informatiques modernisés. Ces éléments s'avèrent essentiels pour assurer un soutien de haute qualité aux bénéficiaires finaux. Des structures institutionnelles robustes protègent la fonctionnalité des systèmes, ce qui accroît également la probabilité d'obtenir des résultats durables.

L'examen initial met en évidence la façon dont les projets du volet Microfinance/entrepreneuriat social illustrent l'interaction entre ces facteurs pour contribuer à la pérennité des résultats des projets. L'un des thèmes

transversaux qui émergent ici est le **rôle des partenariats** pour garantir la durabilité des résultats des projets.

ReadinESS^{xvi}, un projet mené par l'association « France Active », a fourni une assistance pour faciliter la propension à l'investissement des entreprises sociales en France. Un total de 30 entreprises sociales ont bénéficié d'une assistance individuelle et en groupe pour structurer leur stratégie financière et lever des fonds. Le solide réseau créé parmi les entrepreneurs sociaux participants et les parties prenantes du projet a constitué un résultat durable essentiel.

La plupart des parties prenantes ont exprimé leur volonté de continuer de renforcer leur réseau et leur coopération après l'achèvement du projet. Les bénéficiaires ont confirmé également qu'ils utiliseraient les résultats du projet dans le cadre de leur stratégie de développement et de leurs activités de levée de fonds à venir. Afin d'étendre le projet, les partenaires clés (France Active, Mouves et Antropia ESSEC) ont actualisé le plan d'exécution pour prendre en compte les enseignements tirés lors du financement EaSI. Ils sont en quête, actuellement, d'un soutien financier pour passer à la prochaine étape du projet ReadinESS.

Le European Microfinance Network (EMN) (Réseau européen de la microfinance)^{xvii} regroupe 114 membres dans 25 pays, et le Microfinance Centre (Centre de microfinancement) regroupe quant à lui 113 membres dans 36 pays. Financés par le programme EaSI, les deux réseaux développent des activités de plaidoyer et de renforcement des capacités parmi leurs membres. Pour ce qui est du travail de plaidoyer, les réseaux ont généré toute une série de résultats analytiques pour saisir les dernières tendances du microfinancement. Ils ont également organisé des réunions et des événements réguliers avec les décideurs politiques. Cela a amélioré la communication entre le secteur du microfinancement et les différents décideurs politiques à l'échelle de l'UE et des États membres.

Les réseaux ont renforcé les compétences de leurs organisations membres et contribué au développement de leurs capacités organisationnelles par le biais d'une série de visites entre pairs, webinaires, échanges de bonnes pratiques et activités de communication. La pérennité des résultats devrait être importante et inclure des articles de recherche, des rapports et des notes d'orientation en vue de l'amélioration des pratiques de microfinancement, ainsi que le développement d'outils en la matière à l'échelle de l'UE. Il convient de noter que les réseaux sont susceptibles de fusionner.

Source : Projects and organisations funded by EaSI (Report IX)

2.5 Risques et obstacles pour l'amélioration de la pérennité des activités EaSI

Sur la base de l'analyse préliminaire, il apparaît que plusieurs risques et obstacles pourraient affecter négativement la pérennité des activités financées par le programme EaSI.

Le suivi des actions financées par le programme EaSI peut être entravé par le **manque de financements ultérieurs** (par le biais du programme EaSI, d'autres financements de l'UE ou de ressources nationales). Les parties prenantes perçoivent l'absence de

financements EaSI disponibles comme un obstacle à l'application à grande échelle des interventions financées.^{xviii} Pour les projets d'expérimentation sociale, en particulier, le financement additionnel a été identifié comme étant un obstacle clé, avec le **manque de conditions et de mécanismes concrets pour leur transférabilité et leur application à grande échelle.**

Une durée de financement plus longue pourrait permettre aux organisations de générer un impact plus durable. Néanmoins, il existe un risque de dépendance de parcours (en particulier, pour certains projets EURES)

si les organisations deviennent trop tributaires des financements EaSI. Ceci pourrait les empêcher d'exploiter pleinement des sources de financement nationales ou de l'UE, ou d'intégrer les résultats du projet initial d'une façon plus durable dans la prestation de services générale.^{xix}

Un obstacle particulier a trait à la **capacité limitée des États membres de plus petite taille à accéder aux financements EaSI.**^{xx} Souvent, il en est ainsi car leurs administrations publiques ne disposent pas des ressources nécessaires (financières et humaines) pour renforcer les capacités ou développer les connaissances requises pour mettre en œuvre des activités EaSI. En général, les parties prenantes des États membres de plus grande taille disposent de capacités financières et d'une expertise plus importantes leur permettant de s'appuyer sur leurs expériences passées et de dédier des ressources humaines à la réalisation de nouveaux projets EaSI.

Pour faire face à ces risques et relever ces défis, plusieurs mesures envisageables devraient être évoquées lors de la conférence. Par exemple, le **renforcement de l'implication des parties prenantes** pourrait contribuer à obtenir des résultats de meilleure qualité et plus durables dans les projets EaSI. Les méthodes d'implication les plus efficaces semblent être la diffusion d'informations ciblées concernant les projets auprès des parties prenantes appropriées aux moments critiques du processus de mise en œuvre du projet, la coopération régulière et ciblée avec des organisations partenaires qui travaillent avec les groupes cibles pertinents, et l'inclusion des autorités nationales/publiques dans l'ensemble du cycle de réalisation du projet, depuis son lancement jusqu'à son achèvement.

Une **meilleure diffusion** des résultats du programme EaSI auprès des parties prenantes pertinentes pourrait également contribuer à l'application à grande échelle des résultats et à la généralisation des solutions efficaces testées avec le programme EaSI. Ceci permettrait d'impliquer plus étroitement les parties prenantes pertinentes en ce

qui concerne les résultats des activités EaSI, de fournir des éléments factuels sur leur impact et de partager des informations sur les projets, les activités et les meilleures pratiques.

Enfin, **la structure de gouvernance actuelle pourrait être utilisée d'une manière plus efficace** afin de promouvoir la pérennité des résultats concrets des projets. C'est ainsi, par exemple, que les membres du comité EaSI pourraient être mieux équipés pour intervenir en tant que points de contact et « coordinateurs » du programme EaSI au niveau national. Cela pourrait contribuer à suivre l'avancement des projets, à soutenir les efforts en matière de durabilité et à diffuser des résultats de haute qualité sur le plan national.

3 Approches dans le cadre d'autres financements de l'UE

Cette section analyse une série d'approches adoptées par d'autres financements de l'UE en vue de contribuer à la pérennité.


Premièrement, il importe de souligner que **l'axe thématique et les modes de gestion** d'autres instruments de financement de l'UE diffèrent, dans leur architecture, du programme EaSI. D'une manière générale, il existe des instruments de financement **gérés d'une manière similaire au programme EaSI** (directement par la Commission européenne ou par une agence exécutive de l'UE), dans le cadre desquels les structures nationales jouent un rôle essentiel dans leur mise en œuvre et le soutien à la pérennité des activités financées. C'est le cas d'**Europe créative**, un programme-cadre de la Commission européenne visant à soutenir le secteur de la culture et le secteur audiovisuel. Ce programme est mis en œuvre par l'Agence exécutive « Éducation, audiovisuel et culture » (EACEA), avec le soutien des bureaux nationaux.

D'une manière similaire, le **Programme santé** est géré par l'Agence exécutive pour les consommateurs, la santé, l'agriculture et l'alimentation. Les États membres désignent, quant à eux, les points de contact nationaux pour la promotion du programme et de ses résultats.

Les opportunités de financement du programme **Horizon 2020** sont définies dans des programmes de travail pluriannuels, préparés et gérés directement par la Commission et mettant l'accent sur des priorités politiques spécifiques.

En revanche, plusieurs programmes sont **cogérés** par la Commission européenne et les autorités nationales, comme, par exemple, le **Fonds social européen** (FSE). Dans le cadre du programme EaSI, les enseignements tirés du FSE s'avèrent particulièrement importants, puisqu'une partie des activités du programme EaSI sera intégrée dans l'architecture du futur FSE+.

Comme indiqué ci-dessous, le suivi et la diffusion des résultats pendant toute la durée du cycle de vie du projet revêt une importance particulière pour ces financements européens.

| CONCEPTION ET PROGRAMMATION | MISE EN ŒUVRE | SUIVI |
|--|---|---|
| <p>En général (mais pas toujours), les projets/activités envisagé(e)s doivent préciser la façon dont ils/elles apporteront des résultats sur le moyen ou le long terme, mesurés au niveau individuel ou systémique. L'accent est placé sur la conception durable des projets et des activités, notamment par le biais de partenariats efficaces et de stratégies de communication ciblées.</p>  | <p>Les activités sont mises en œuvre par le biais de plans de travail et les résultats des projets sont diffusés. Les programmes de sensibilisation (par exemple, Europe créative) prévoient des activités de communication pour maximiser leurs résultats au-delà de la période de financement. Les concours en ligne ou la communication par le biais des réseaux sociaux seront renforcés pour atteindre des publics plus larges.</p> <p>Les résultats du projet sont utilisés et exploités sur le long terme, par le biais de la diffusion et de la généralisation.</p>  | <p>Les résultats du projet sont utilisés et exploités sur le long terme, par le biais de la diffusion et de la généralisation. Dans les recherches soutenues par Horizon 2020 ou le Programme santé, la commercialisation et l'accréditation constituent deux types d'actions susceptibles de promouvoir la pérennité. Il est clair que toutes les parties d'un projet ou tous ses résultats peuvent ne pas être durables. Par exemple, les financements Horizon 2020 soutiennent différentes phases de la recherche, de la préparation à la mise en œuvre en passant par les effets sur le long terme, et cela par le biais de l'exploitation efficace, de l'accès transnational et de l'utilisation d'infrastructures de recherche.</p> |

Tout comme pour le programme EaSI, les évaluations indépendantes de ces financements indiquent toute une série d'effets positifs et durables sur le long terme au niveau individuel et politique. Ici également, néanmoins, la pérennité varie en fonction des pays et des activités financées. En général, les financements ont des effets positifs sur les investissements publics, les échanges de connaissances et l'aide à l'expérimentation sociale et à l'innovation, lesquels sont plus effectifs et efficaces.

La plupart des programmes enregistrent des effets positifs durables pour les personnes et les organisations. C'est ainsi, par exemple, que les activités financées dans le cadre du FSE ont souvent introduit des processus (par exemple : formations, procédures de gestion de la qualité ou gouvernance électronique) qui **perdurent au-delà de la durée de vie de l'activité d'origine**. D'une manière similaire, dans le Programme santé, la collaboration entre organismes d'évaluation des technologies de la santé de l'UE a donné lieu à des outils et normes communs, permettant, potentiellement, des économies d'échelle importantes.

Plusieurs programmes ont entraîné des changements dans les comportements au sein des groupes cibles, cette constatation étant conforme aux objectifs des programmes de l'UE. Par exemple, l'évaluation d'Erasmus+ indique « un changement de culture dans la perception de la mobilité et de son image positive ». Les interventions sur le capital humain dans le cadre du FSE ont eu des résultats positifs en termes d'emploi et ont donné lieu à des améliorations en termes de qualifications et de compétences. Néanmoins, il n'existe pas d'approche commune pour l'évaluation de la pérennité des interventions pour les personnes physiques.

Au niveau institutionnel et politique, un résultat durable clé a trait au **renforcement des capacités de coopération des parties prenantes (y compris une fois que le financement initial a cessé)**. Dans le programme Europe créative, par exemple, les relations de travail durables entre les partenaires ont souvent donné lieu à de nouvelles activités civiques au-delà du cycle de vie du projet. Dans Erasmus+, les écoles ayant participé au programme eTwinning ont souvent poursuivi leur collaboration après la fin du projet. D'une manière similaire, les participants aux recherches financées dans le cadre d'Horizon 2020 ont mis l'accent sur l'accès permanent à de nouveaux partenaires et à de nouvelles collaborations.

Bien que plusieurs résultats positifs sur le long terme puissent être soulignés (comme l'amélioration des compétences des personnes ou les partenariats mis en place), la pérennité des interventions dépend fortement de la poursuite des activités. L'expérience des investissements du FSE pour la période 2007-2013 s'avère importante sur ce point, car elle démontre la façon dont des effets durables ont été obtenus par le biais d'une association avec des **investissements sur les infrastructures**. Cela a permis la généralisation des pratiques développées dans le cadre du projet.

Dans les programmes Horizon 2020 et Santé, la question de **l'appropriation conjointe des aspects de durabilité** par les acteurs nationaux et locaux a été soulevée. C'est ainsi, par exemple, que dans le cadre du programme Horizon 2020, la programmation conjointe est un processus dirigé par les États membres et visant à coordonner la recherche en Europe et à relever les défis sociétaux majeurs. Néanmoins, le co-financement national s'est avéré insuffisant, peu de structures interministérielles soutenant le processus de programmation conjointe.

En général, il est essentiel d'associer les programmes de financement de l'UE aux initiatives et planifications politiques nationales. Cela contribue aux efforts de suivi, en particulier en tenant compte des changements politiques. Les critères de financement doivent être suffisamment flexibles pour tester les innovations (et ensuite les généraliser) et les mettre en rapport avec les principaux problèmes actuels, comme le changement climatique.

4 Accroître la pérennité : qu'est-ce que le programme EaSI pourrait faire de plus ?

Il semble évident que les promoteurs des projets EaSI, les autorités nationales et la Commission européenne ont pris un bon départ en soutenant la mise en œuvre durable du programme EaSI. Néanmoins, à la lumière des meilleures pratiques actuelles et des avis des organismes internationaux, il serait possible de faire davantage pour soutenir la pérennité.

La présente section comporte quelques suggestions pratiques initiales fondées sur l'analyse préliminaire en vue d'une réflexion et d'une discussion plus avant lors de la Conférence annuelle.

ÉTAPE DE CONCEPTION ET DE PROGRAMMATION

ÉTAPE DE CANDIDATURE



Les promoteurs de projets

- > Définir une stratégie de pérennité spécifique : que signifie la pérennité dans le cadre du projet ? comment sera-t-elle assurée (processus, produits, activités) ? par qui (partenaires internes et parties prenantes externes) ? quand et comment les rapports y afférents seront-ils présentés à la Commission ?
- > Sélectionner des partenaires possédant le potentiel de promouvoir, élargir, améliorer et/ou reproduire le projet dans leurs propres contextes.
- > Envisager l'allocation de ressources spécifiques à la mise en œuvre d'une stratégie de pérennité.
- > Le cas échéant, la candidature doit refléter la façon dont les enseignements tirés d'activités financées antérieurement ont été pris en considération, faisant le lien entre le travail précédent (du candidat ou d'autres parties prenantes) et la proposition actuelle, afin de démontrer que cette dernière fait partie intégrante d'une stratégie de pérennité plus large au sein du domaine thématique.



Autorités nationales, comité EaSI, instances gestionnaires du FSE et autres organisations nationales

- > Aider les candidats à définir la stratégie de pérennité et établir la façon dont les activités et les résultats du projet s'intègrent dans le cadre politique et de mise en œuvre du pays.
- > Établir un réseau de points de contact nationaux reliant ce dernier à des réseaux similaires d'autres programmes de l'UE, afin de permettre l'échange d'expériences, la promotion et la diffusion des informations et des appels à propositions et des résultats, et mettant également les candidats potentiels en contact les uns avec les autres.



Commission européenne

- > Vérifier que la pérennité est abordée systématiquement dans les critères d'allocation de la subvention.
- > S'assurer que les candidats disposent de suffisamment de temps pour préparer, mettre en œuvre et promouvoir leur projet.
- > Dans les appels à projet, définir le cadre de mise en œuvre de la pérennité et les attentes y afférentes.
- > Adopter des lignes directrices spécifiques encourageant de nouveaux candidats.
- > Partager avec les candidats potentiels les connaissances acquises grâce aux précédentes activités EaSI ou d'autres expériences visant à assurer la pérennité.
- > Encourager les candidats à allouer des ressources spécifiques à la mise en œuvre de la stratégie de pérennité lors de la réalisation du projet.
- > Organiser des séances d'information expliquant les lignes directrices, ainsi que des séminaires ou des activités d'apprentissage mutuel concernant les stratégies de pérennité.

ÉTAPE D'OCTROI DE LA SUBVENTION/PLANIFICATION INITIALE DU PROJET



Les promoteurs de projets

- > Examiner la stratégie de pérennité proposée avec tous les partenaires : les principales actions prévues sont-elles toujours pertinentes ? Le contexte a-t-il changé ? Requiert-il de nouvelles activités ?

- > Confirmer les responsabilités clés dans le partenariat : qui se charge de chacun des aspects de la pérennité ?



Autorités nationales, comité EaSI, instances gestionnaires du FSE et autres organisations nationales

- > Travailler avec les projets sélectionnés sur la planification concrète des stratégies de pérennité.
- > Étudier les résultats des projets achevés et évaluer si leurs résultats pourraient être utilisés sur une plus grande échelle.



Commission européenne

- > Conformer les attentes en matière de pérennité et organiser des échanges initiaux concernant les plans d'action en faveur de la pérennité.

ÉTAPE DE MISE EN ŒUVRE



Les promoteurs de projets

- > Rester flexibles et ouverts pour atteindre des bénéficiaires et des parties prenantes non inclus à l'origine dans le champ d'application.
- > Mettre en œuvre la stratégie de pérennité convenue en l'adaptant au contexte et aux besoins évolutifs des parties prenantes clés afin d'assurer la pérennité des activités.
- > Mettre l'accent sur la communication et la diffusion auprès des principaux décideurs nationaux, régionaux et locaux (selon le cas).
- > Exploiter pleinement le partenariat existant et ses points forts afin de communiquer et de diffuser les résultats du projet.
- > Renforcer la pérennité de l'action en créant des synergies avec les projets relevant du même appel à projets.



Autorités nationales, comité EaSI, instances gestionnaires du FSE et autres organisations nationales

- > Soutenir les projets dans leurs interactions avec les parties prenantes clés et les activités de communication/diffusion.
- > Organiser des événements conjoints EaSI-FSE d'échanges d'expériences et de diffusion.



Commission européenne

- > Communiquer sur les expériences visant à assurer la pérennité par le biais d'activités de suivi régulières EaSI.
- > Partager activement les apprentissages émergents concernant la réalisation des objectifs de pérennité par le biais d'activités d'apprentissage mutuel.
- > Soutenir les promoteurs des projets et les autorités nationales pour créer des synergies et des échanges de connaissances et d'expériences avec des projets parallèles relevant du même groupe d'appels à projets.

ÉTAPE DE SUIVI



Les promoteurs de projets

- > Faire le point sur le degré de réussite et les résultats obtenus en matière de pérennité dans le cadre du projet et envisager officiellement comment ces derniers pourraient continuer d'être soutenus avec/sans un financement EaSI (par le biais d'autres sources de financement, par la généralisation des innovations EaSI).
- > Évaluer officiellement les activités du projet susceptibles d'être appliquées à grande échelle et transférées : pourquoi ? comment ? qui ? quand ? où ?
- > Poursuivre les activités de diffusion avec les idées du projet, les activités et les meilleures pratiques émergeant du programme EaSI.



Autorités nationales, comité EaSI, instances gestionnaires du FSE et autres organisations nationales

- > Étudier les résultats des projets achevés et évaluer si leurs résultats pourraient être utilisés sur une plus grande échelle.
- > Soutenir les projets dans leur réflexion sur la façon dont les résultats EaSI pourraient être financés par le biais du FSE et d'autres sources de financement de l'UE ou des Etats membres.



Commission européenne

- > Recueillir des éléments factuels concernant la pérennité des projets EaSI et en tirer des enseignements pour les séries de projets et d'appels à projets à venir.
- > S'assurer que le degré de pérennité obtenu et les réflexions sur la stratégie de pérennité mise en œuvre sont inclus dans les rapports définitifs des projets.
- > Évaluer les stratégies de pérennité qui fonctionnent le mieux dans des contextes EaSI particuliers et partager ces informations avec les futurs candidats.
- > Organiser des événements/échanges de diffusion sur le plan européen afin de promouvoir les idées, les activités et les meilleures pratiques émergeant des projets EaSI, ainsi que dans le cadre de volets et d'appels spécifiques.
- > Envisager l'allocation d'aides visant à soutenir les projets très prometteurs dans leurs efforts de reproduction/extension des activités dans d'autres domaines politiques et/ou régions.

5 Conclusions

La pérennité englobe différents aspects des activités financées par le programme EaSI, reflétant la diversité des projets et des types d'activités financés dans le cadre des trois volets du programme EaSI. À ce jour, toute une série d'effets durables associés au programme EaSI ont été obtenus, aussi bien au niveau financier (poursuite des activités après la cessation du financement initial) que politique (influence sur le cadre politique général, aussi bien sur le plan national qu'au sein de l'UE).

Garantir la pérennité des activités financées par le programme EaSI demeure un défi, en dépit de l'attention croissante accordée à la nécessité d'assurer la durabilité aux stades de conception, de mise en œuvre et de suivi dans le cadre des projets individuels et du programme en général. Bien que les facteurs qui contribuent à la pérennité varient (reflétant ainsi la nature des différents projets des trois volets), plusieurs sont communs à l'ensemble des volets. Il s'agit de la qualité, de l'engagement et de l'expertise des

partenariats de projets, qui s'avèrent particulièrement importants pour assurer l'implication effective des parties prenantes et des décideurs clés. La communication et la diffusion ciblées et sur mesure des résultats émergents et définitifs des projets pendant l'ensemble de leur cycle de vie sont, elles aussi, importantes.

Dans l'ensemble, le renforcement de l'implication des parties prenantes, l'amélioration des activités de diffusion et la prise en compte de l'aspect pérennité d'une façon plus explicite pendant toute la durée de vie du projet pourraient s'avérer bénéfiques pour en renforcer la durabilité. Le fait d'accorder une attention particulière aux enseignements tirés, d'attirer des financements additionnels, d'appliquer à grande échelle les activités initiales et/ou de généraliser les projets et les résultats sur le plan politique/pratique devraient être encouragés davantage. On pourrait, à de tels effets, s'appuyer sur des pratiques existantes dans le cadre d'autres programmes de l'UE, ainsi que sur les meilleures pratiques internationales.

D'autres actions suggérées devraient être évoquées lors de la conférence en se fondant sur la riche expérience des projets participant au programme EaSI. Les questions qui suivent pourraient donner lieu à des réflexions utiles en prévision de ces échanges :

Qu'est-ce que la pérennité signifie pour vous dans le cadre de votre projet ?

À quel degré tenez-vous compte de la pérennité dans le cadre de la mise en œuvre de votre projet ?

D'après votre expérience, quelles actions tendent à mieux fonctionner pour garantir que les résultats que vous générez dans le cadre de votre projet perdurent ?

Quels sont les éléments manquants dans le dispositif actuel de l'EaSI pour contribuer à ce que votre projet soit plus pérenne ?

Références

- Commission européenne (2017). Targeted Mobility Scheme: Your First EURES Job. Financed under the EaSI Programme, 2014-2020. 3rd Progress Monitoring Report, July 2016 - January 2017, Final Activity Report.
- Commission européenne (2016). ESF Ex Post Evaluation Synthesis 2007-2013. Disponible à l'adresse Internet : https://ec.europa.eu/social/main.jsp?pager.offset=5&advSearchKey=esfeval&mode=advancedSubmit&catId=22&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0 [Consulté le 23 juillet 2019].
- Commission européenne (2017). Commission Staff Working Document. In-Depth Interim Evaluation of Horizon 2020. Disponible à l'adresse Internet : <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/33dc9472-d8c9-11e8-afb3-01aa75ed71a1/language-en> [Consulté le 23 juillet 2019].
- Commission européenne (2017). Mid-term Evaluation of the third Health Programme. Disponible à l'adresse Internet : https://ec.europa.eu/health/funding/programme/2014-2020/midterm_evaluation_en [Consulté le 23 juillet 2019].
- Commission européenne (2017). Combined evaluation of Erasmus+ and predecessor Programmes. Final Report. Disponible à l'adresse Internet : <https://ec.europa.eu/assets/eac/erasmus-plus/eval/icf-volume1-main-report.pdf> [Consulté le 23 juillet 2019].
- Commission européenne (2018). Mid-term evaluation of the Creative Europe programme (2014-2020). Disponible à l'adresse Internet : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1525096559278&uri=COM:2018:248:FIN> [Consulté le 23 juillet 2019].
- Commission européenne (2018). Report on the mid-term evaluation of the implementation of the Europe for Citizens programme 2014-2020. Disponible à l'adresse Internet : <https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/policies/citizenship-programme/docs/swd-2018-86-f1-other-staff-working-paper-en-v2-p1-971699.pdf> [Consulté le 23 juillet 2019].
- ICF (2017). Mid-term evaluation of the EU programme for employment and social innovation – EaSI. For European Commission, DG EMPL. Bruxelles, Belgique. Disponible à l'adresse Internet <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>
- OIT (2014) SYIB Implementation Guide, Genève. https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_537082/lang--en/index.htm
- Parlement européen (2013). Regulation (EU) No 1296/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on a European Union Programme for Employment and Social Innovation ('EaSI') and amending Decision No 283/2010/EU establishing a European Progress Microfinance Facility for employment and social inclusion. Disponible à l'adresse Internet : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>
- PPMI (2017). Performance Monitoring Report of the European Union Programme for Employment and Social Innovation (EaSI) 2015-2016. For European Commission, DG EMPL. Bruxelles, Belgique. Disponible à l'adresse Internet <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>
- PPMI (2018). Projects and organisations funded by the European Union Programme for Employment and Innovation (EaSI). Project Report IX, Period covered 2015-2018. Disponible à l'adresse Internet : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8184&furtherPubs=yes>
- OCDE (2019). Social Impact Investment 2019, The Impact Imperative for Sustainable Development. Paris, France, <https://www.oecd.org/dac/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm>
- OSCE (2014). Project Management in the OSCE: A Manual for Programme and Project Managers, Vienne, Autriche, <https://www.osce.org/secretariat/70693?download=true>

ⁱ Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Disponible à l'adresse Internet : <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

ⁱⁱ <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/social-impact-investment-initiative.htm>

ⁱⁱⁱ <https://www.oecd.org/dac/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm>

^{iv} https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_537082/lang--en/index.htm

^v Ibid.

^{vi} <https://www.osce.org/secretariat/70693?download=true>

^{vii} Ibid.

^{viii} Consultez le texte juridique concernant le programme EaSI en cliquant sur le lien suivant : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0238:0252:EN:PDF>

^{ix} Vous pourrez trouver des informations concernant d'autres volets en cliquant sur le lien suivant : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

^x ICF (2017).

^{xi} ICF (2017) ; PPMI (2017).

^{xii} <https://missionprojectsite.wordpress.com/>

^{xiii} https://www.comune.roma.it/pcr/it/dip_pr_srv_soc_sal_enspire.page

^{xiv} <http://www.eures-norteportugal-galicia.org/>

^{xv} <https://www.euresscheldemond.info/home/>

^{xvi} <https://www.franceactive.org/actualites/readiness-preparez-levee-de-fonds>

^{xvii} <http://www.european-microfinance.org/>

^{xviii} ICF (2017).

^{xix} ICF (2017).

^{xx} ICF (2017).



Publications Office