

Roberta Messina
Studio Professionale

consulenza per dare gambe alle idee
*Sviluppo locale sostenibile, formazione e valorizzazione risorse umane,
pari opportunità e mainstreaming, reti transnazionali, assistenza tecnica agli enti locali*

Document d'évaluation générale
Phase intermédiaire

“ETHIC”

Entreprises et Territoires pour une Compétitivité
Haute et Intelligente

Code du projet: 1G-MED08-117
Programme Med 2007-2013

Mme Roberta Messina

INTRODUCTION

L'évaluation de phases de projet, d'enquêtes, d'analyses, d'un ensemble d'interviews qui se déroulent simultanément et en différents contextes, en différents pays et en diverses situations économique-productives s'effectue généralement sur une base "qualitative" plus que quantitative.

Il s'agit d'un modèle que beaucoup de projets transnationaux ont en commun, et ont eu en commun, et que la Commission/Union Européenne a promu au cours des vingt dernières années.

Il est évident que, comme on le dit banalement, dans la mesure où il est impossible de mettre en perspective « des oranges et des pommes de terre », l'aspect qu'il nous faut évaluer est celui qui dérive d'une pure variable humaine qui connote les données recueillies, quelles qu'elles soient.

Seule cette dernière est en mesure de fournir, sous certaines variables, un élément d'impulsion positive aux participants évalués afin d'améliorer leurs propres performances et pour comprendre la tendance vers laquelle vont, consciemment ou plus souvent inconsciemment, les interlocuteurs privilégiés (en tant qu'objet de l'enquête « type » en cours).

Une telle approche méthodologique, sous certains aspects empiriques, peut faire aisément l'objet de critiques de la part des experts en évaluation scientifique et multi niveaux, quand elle est effectuée dans le cadre de projets homogènes ayant un unique lieu de réalisation.

Toutefois, une plus grande attention portée à l'élément humain, aux variables imprévues, à l'influence du contexte et à la valorisation des diversités pourrait, selon nous, permettre de s'éloigner quelque peu de l'approche purement scientifique (parfois trop hermétique) et de reporter les documents d'évaluation à leurs fonctions premières d'élément correctif des actions effectuées, premier instrument de la construction des futures politiques.

Rapidement accessible, compréhensible, applicable.

Projet “ETHIC” - *Entreprises et Territoires pour une Compétitivité Haute et Intelligente* – Code projet: 1G-MED08-117

Programme Med 2007-2013

Axe 1: *Renforcement des capacités d'innovation*

Objectif 1.2: *Renforcement des coopérations stratégiques entre acteurs du développement économique et autorités publiques*

Les activités de suivi font généralement référence à la description de l'état d'avancement du projet à partir de plusieurs points de vue. Elles consistent donc dans l'enregistrement de données de type essentiellement quantitatif, qui sont recueillies au fur et à mesure et ont pour objectif de parcourir tout le processus de réalisation du projet de façon ponctuelle, afin de permettre des ajustements *in itinere* et à posteriori, en vue d'un futur projet et/ou d'une action de mainstreaming des résultats du projet.

Le processus d'évaluation est donc nécessaire pour vérifier si le projet a, en fin de compte, favorisé ou non des changements auprès du groupe cible de référence – dans notre cas les réseaux publics et privés, qui visent à soutenir une certaine typologie de tissus entrepreneurial – et pour identifier les éventuelles limites techniques et organisationnelles ayant fait surface lors de la réalisation.

En outre, dans le projet ETHIC nous disposons de deux niveaux d'enquête : le premier qui correspond au suivi effectif des actions du projet; et le second qui s'appuie sur un examen des données recueillies à travers les questionnaires présentés aux entreprises, dans les quatre différents contextes/zones des pays partenaires.

Ces deux niveaux doivent être analysés afin de pouvoir, grâce à l'évaluation de mi-parcours, permettre au partenariat, aiguillonné par le chef de file Confindustria Palermo, de corriger ce qui doit l'être en résolvant les éventuels points critiques de l'avancement du projet et de la réalisation des actions en se basant sur les données et sur les « desideratas » exprimés par les entreprises, véritable objectif du projet.

Le projet propose en effet d'élaborer un modèle innovant de développement économique, pour les petites entreprises intervenant dans les productions traditionnelles et dans des activités touristiques.

Pour atteindre cet objectif, le projet entend mettre en place une expérimentation des services aux entreprises, afin d'accroître leurs activités au niveau local et international mais également les relations positives entre entreprises des différentes régions européennes. Les résultats prévus sont la création de nouveaux débouchés productifs

et de marketing et d'une marque commune « *ETHIC* » en mesure de connoter positivement une façon de faire fondée sur l'éthique et sur l'honnêteté laquelle, de la part du chef de file Confindustria Palermo, peut être démultipliée auprès des partenaires européens Grecs, Français et Portugais.

Le partenariat rassemble des organismes publics et privés qui ont d'ores et déjà acquis une expérience, dans tous les secteurs de services qui seront proposés aux entreprises. En conséquence, le partenariat est cohérent, d'un point de vue fonctionnel, complémentaire, d'un point de vue géographique et doté d'une haute valeur, d'un point de vue organisationnel (chaque partenaire a son propre réseau, composé d'entreprises et d'organismes publics).

En ce qui concerne l'analyse des réponses données aux questionnaires, nous renvoyons à la section détaillée, l'expert en évaluation générale du partenariat – contractualisé par le chef de file – devant comparer et évaluer de façon homogène les données provenant des différents pays.

L'analyse homogène se présente plutôt complexe : en effet, à une série de questions/pistes de réflexion élaborées par les cinq partenaires, il faut ajouter une ultérieure section « personnalisée » pour chacun des pays. Le principal transfert d'expérience provient de l'Italie, relativement au concept d'entreprise éthique, premier objectif du projet qui concentre son attention sur le concept de légalité et sur comment ce concept peut devenir un élément de croissance économique de l'entreprise.

À présent, les données parvenues sont pauvres, quant aux chiffres (et donc insuffisantes en termes de quantité, variable qui devient dès lors peu intéressante pour le travail que nous nous proposons de mener), mais extrêmement intéressantes sous l'aspect qualitatif et humain. Ce qui intéresse l'expert en évaluation générale, aux fins des objectifs du projet et qui répond le mieux au but d'« *Ethic* », est de produire un instrument valable et transférable pour les décideurs politiques au niveau européen.

Les questionnaires proposés et qui, par décision du partenariat (conférence conjointe du 22 février 2010), sont analysés et évalués au niveau central par l'évaluateur transnational, sont au nombre de 16 en Grèce, de 17 en Italie, de 8 au Portugal et de 4 en France.

Pour des données plus amplement détaillées, nous renvoyons au document spécifique élaboré par les collègues et aux commentaires généraux qui y sont rapportés.

La recommandation qui, toutefois, en découle est bien d'augmenter le nombre des données, en particulier pour la France qui, avec 4 questionnaires seulement, n'est pas en mesure de constituer un ensemble de données analysables ou comparables de manière approfondie, avec les données collectées dans les autres pays. Il serait, donc, important en tout cas d'atteindre un nombre d'entreprises équivalent dans toutes les régions, le nombre d'interviews idéal étant de 20. Ce qui est l'objectif final de l'évaluation comparée.

MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

Les retards qui se sont produits, au début de certaines phases du projet, et notamment lors de la désignation des évaluateurs nationaux et pour la collecte des données relatives aux interviews, ont amené l'évaluateur général à échanger principalement avec le coordinateur transnational et avec le chef de file. Car c'est à lui que revient la tâche de rédiger les rapports périodiques de monitoring des finances et des procédures, qu'il faut soumettre à l'Autorité de Gestion du programme MED.

Des problèmes se sont posés, en ce qui concerne la crise économique qui a tout spécialement frappé la Grèce, avec des conséquences non négligeables sur la gestion du projet par son partenaire public – Celui-ci a dû faire face à des règles nationales concernant le pacte de stabilité intérieur et les nouvelles restrictions qu'a demandées l'UE, eu égard au projet de "sauvetage" de l'économie. Ces problèmes ont entraîné pas mal d'entraves, en ce qui concerne l'action de monitoring et d'évaluation continue. Entre-temps, la variabilité de la scène politique et institutionnelle des collègues français a été, peut-être, à l'origine d'un certain décollement du réseau, déjà consolidé, des entreprises assistées. Ce qui a limité la collecte des données et, pour la France aussi, a retardé la désignation de l'évaluateur national. À vrai dire, jusqu'à présent (mai 2010), un rapport de partenariat effectif ne s'est produit qu'avec l'expert évaluateur désigné par le Portugal, qui a déjà soumis, à l'occasion de la première conférence transnationale (Evora, P., décembre 2009), une présentation préalable très intéressante, ayant trait à l'évaluation, à la méthodologie et aux données à relever.

Pour ce qui est de l'ensemble des actions du projet, vous trouverez ci-après l'analyse des différentes actions prévues, avec leurs éléments critiques et les solutions possibles qu'on proposera au chef de file, pour les faire parvenir aux partenaires et pour les

Roberta Messina
Studio Professionale

consulenza per dare gambe alle idee

*Sviluppo locale sostenibile, formazione e valorizzazione risorse umane,
pari opportunità e mainstreaming, reti transnazionali, assistenza tecnica agli enti locali*

discuter, au cours d'une rencontre spécifique (si possible, Brignoles, en septembre 2010).

Par conséquent, l'examen "step by step" des objectifs fixés, avec leurs éléments critiques et les solutions possibles, est rapporté ci-après en détail. Le résultat de cette analyse fera l'objet du débat, lors d'une réunion transnationale. Car cela demande une réponse conjointe, de la part des quatre coordinateurs des pays partenaires. En cas de problèmes, qui pourraient empêcher les partenaires de se retrouver tous à la conférence transnationale de septembre prochain, cet examen fera l'objet d'une vidéoconférence ultérieure. À partir des réponses comparées des coordinateurs, on rédigera un autre document d'évaluation participée. Ce document, à l'avis de l'évaluateur général soussigné, pourrait représenter un outil efficace, pour ajuster le projet, si nécessaire.

Les "questions/pistes de réflexion" qui suivent, pour chacun des paragraphes-objectif, seront préalablement soumises à chaque coordinateur. Ce qui permettra de faire une "réflexion ex-ante", qui nous permettra de rendre plus rapide et plus clair le partage des remarques, ainsi que le repérage des solutions possibles. Ce document, donc, après avoir reçu la validation du chef de file, Confindustria Palermo, sera traduit en langue anglaise et on le fera parvenir aux partenaires, avant le mois de juin 2010.

OBJECTIF: Adhésion, de la part des entreprises productives des secteurs choisis, au parcours “ETHIC” dans son ensemble.

Des éléments critiques font surface dans tous les pays/toutes les régions participant au projet. Les partenaires ont rencontré bien des difficultés lors de la phase d’adhésion de la part des entreprises, singulières ou associées, au parcours *ETHIC*, à partir des réponses aux questionnaires. Les causes que presque tous les entrepreneurs ont dénoncées sont les suivantes : les objectifs du projet sont trop abstraits ; il n’y a pas de retombées positives pour les entrepreneurs ; c’est une marque de plus qui va s’ajouter aux autres marques.

Solutions: Dans chaque région, après une première période sans réponse aucune, on a procédé par des interviews personnelles aux entrepreneurs. De même, on a réaménagé les services aux entreprises, à distribuer par chaque “*guichet unique*”. Le but a été de proposer des services qui servent réellement et concrètement aux entreprises. Les partenaires ont aussi révisé une batterie de matériel promotionnel (avec une augmentation consécutive du budget prévu), pour pouvoir faire appel à un nombre plus important d’outils de sensibilisation.

Questions / pistes de réflexion: Sur ce manque d’intérêt initial, combien cette période de crise a-t-elle pesé ? Car, ces deniers temps, les entreprises “luttent” souvent pour survivre, sans avoir le temps de se consacrer à cette innovation et à cette internationalisation, qui pourraient leur offrir la seule solution pour surmonter ce moment négatif. Dans quelle mesure, cette crise, annonciatrice d’autres tâches administratives inévitables, résultant des paiements échelonnés, de la recherche de capitaux, de la fidélisation des clients qui, à leur tour, connaissent souvent la crise, du repositionnement de la production et de la réduction des coûts, a-t-elle pesé sur le faible intérêt dont le groupe-cible a fait preuve au tout début ?

OBJECTIF: Identification détaillée des services à offrir aux entreprises. Ces services sont à choisir à partir de l’éventail, très riche, qu’on a envisagé lors de la conception du parcours ETHIC, ainsi que de leur diversification possible, par rapport aux spécificités nationales.

Éléments critiques: Lors du démarrage de l'expérimentation, on a accumulé du retard. La raison en est qu'on a eu du mal à repérer des services réellement nécessaires pour les PME de l'agroalimentaire et du tourisme. Ce qui a été à l'origine d'un temps d'arrêt considérable, non pas tellement dans la planification suivant le programme chronologique, mais plutôt en ce qui concerne la vague d'"enthousiasme" de la part de l'équipe préposée à la réalisation du projet, dans chacun des pays partenaires. Par conséquent, au début, il n'a pas été possible de faire passer des messages empathiques au réseau des entreprises concernées.

Solutions: Les partenaires ont fait preuve d'un maximum de flexibilité, par rapport à l'adaptabilité de l'offre. Et notamment, en Italie, on est en train de repérer de nouveaux parcours de certification de la qualité, qui ont fait surface après la conception d'*Ethic*. Quant à ces nouveaux parcours, le projet pourrait offrir une assistance technique gratuite aux entreprises. Au Portugal, on a envisagé une part plus importante d'actions de promotion et de communication visant la recherche de débouchés internationaux, pour les entreprises parties prenantes de ce projet.

Questions / pistes de réflexion: Les ajustements ayant concerné l'offre des services ont-ils été bons ? Ou par contre, est-ce qu'ils vont dénaturer l'objectif du projet ? Ces ajustements ne sont mis en œuvre que par deux des quatre partenaires. Est-ce que cela fera que le projet soit plus efficace dans son ensemble ? Les services offerts qui, aujourd'hui, visent à réduire des frais qu'une entreprise saine devrait en tout cas supporter (parcours de qualité ou d'internationalisation), sont-ils affectés, d'une certaine manière, par l'exigence globale de répondre à la crise, en réduisant les coûts ?

OBJECTIF: Créer *ab initio* une équipe formée, motivée et solidaire, qui soit en mesure de gérer chacun des quatre "Guichets Uniques Ethic", dans les diverses régions partenaires. Et aussi, d'intervenir transversalement dans le partenariat européen, en faisant l'échange d'informations au sujet des éléments critiques et des solutions adoptées.

Éléments critiques: Repérage retardé, de la part de quelques partenaires, des personnes de l'équipe (personnel interne et experts externes), nécessaires pour mettre à effet les activités du projet, par rapport au calendrier prévu (GANTT). Bien évidemment, cela a entraîné d'autres retards pour atteindre les parts du budget. Pour la plupart, ces retards sont dus à des désignations et à des déplacements nouveaux (France : on a déjà fait allusion aux changements politiques et institutionnels ayant

modifié la représentation au sein du partenariat français). Ou bien, à des obstacles institutionnels (Grèce : en raison du pacte de stabilité imposé aux organismes publics, suite à la crise nationale bien connue). Il faut aussi souligner que le retard de la procédure nationale italienne, en ce qui concerne la désignation du vérificateur de niveaux I, a entre autres suspendu la demande de remboursement des frais du 1er semestre. Finalement, il faut souligner que l'absence au début des évaluateurs – sauf que pour le Portugal – et, encore à présent, pour la France et la Grèce, n'a pas permis aux coordinateurs de recevoir des inputs sur le déroulement correct des activités de projet et sur la réalisation des objectifs, dans les délais établis et suivant une procédure efficace.

Solutions: le partenariat a trouvé, au sein de l'équipe déjà opérationnelle et/ou du personnel interne participant au projet, les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de mi-parcours. Par exemple, ainsi qu'il a été précisé dans ce document, l'évaluateur général travaille de manière transversale sur tous les résultats des questionnaires et il fait référence au coordinateur général transnational et aux coordinateurs locaux (à l'exception du Portugal, qui *ab initio* a désigné son expert, bien compétent). De plus, le Comité scientifique, à l'aide des activités du bureau de transnationalité a, en partie, remplacé les évaluateurs pendant les 8 premiers mois du projet. Aussi, a-t-il présenté un document de monitoring au Comité de pilotage. Cette manière de procéder fait état d'un esprit de flexibilité et d'adaptabilité considérable, tant de la part du chef de file que du partenariat dans son ensemble.

Questions / pistes de réflexion: Est-il opportun que quelques-uns des partenaires, et notamment le chef de file, prennent à leur charge les lacunes d'une partie du partenariat, en essayant d'y porter remède, avec le poids du travail additionnel qui s'ensuivrait ? L'expression de cette "solidarité partenariale" est-elle positivement appréciée par l'Autorité de Gestion MED et la Commission?

OBJECTIF: Créer un paquet unique de services européens que les Guichets Uniques MED ETHIC seront en mesure d'offrir, aussi bien à leur propre réseau national qu'aux entreprises en réseau avec les partenaires. Et aussi – finalement, à l'issue du projet et moyennant l'action de *mainstreaming* prévue et supportée par l'Autorité de Gestion MED – à d'autres intervenants au centre de réseaux d'entreprises d'autres régions européennes, que le projet n'a pas concernées dans ce projet.

Éléments critiques: la redéfinition/le réaménagement des services pour les entreprises, de la part de chaque partenaire, a entraîné la conséquence suivante. Chaque Guichet unique n'a plus été en mesure de proposer aux entreprises les services envisagés à l'origine, lors de la conception, sur la base des spécificités régionales et des caractéristiques du partenaire.

Solutions: À travers une bonne action de syncrétisme sur le projet, quand il n'a pas été possible de mettre au point le service prévu par le projet, les divers Guichets Uniques ont repéré des services rentrant dans un sujet confié, au début, à un autre partenaire. Pour le dire simplement, le FLM, notre partenaire portugais, a administré un questionnaire portant sur la responsabilité sociale des entreprises (*CSR, company social responsibility*). Ce sujet a affaire à la légalité et donc, au niveau théorique, il serait du ressort du Guichet Unique Italie (Sicile). Le SMPPV français propose d'expérimenter un logiciel d'alerte pour les entreprises, en ce qui concerne les réglementations européennes impératives. Le sujet de la connaissance des réglementations et des fonds UE serait du ressort de la Grèce. Metropolis Est, notre partenaire italien, est en train de monter un parcours d'accompagnement pour avoir accès à la certification de qualité sociale (SA 8000). Ce qui concerne aussi le sujet de la qualité, à expérimenter en France.

Questions / pistes de réflexion: Ce mélange est-il une donnée négative pour le projet ? Le partage et l'échange, sont-ils un signe de confusion ? Ou bien, à l'inverse, sont-ils la preuve de cette créativité nécessaire, pour faire face à la crise et répondre aux problèmes qui se posent forcément ?

À ce propos, il faut mettre en exergue que le projet envisage, comme résultat final, la réalisation d'un paquet unique de services aux entreprises, à appliquer dans n'importe quel contexte. Or, si certains services sont partagés, dès leur phase d'expérimentation, à notre avis, cela est en un point fort.

OBJECTIF: La mise au point d'un paquet européen de services permanents, même après la fin du projet MED *Ethic*.

Éléments critiques: La redéfinition des services aux entreprises offre un autre avantage. Car elle répond au besoin des entreprises, en termes de compétitivité. Cependant, nous constatons qu'au Portugal aussi bien qu'en France, la typologie de services les plus demandés a trait au marketing : marketing innovant (Portugal) et

marketing du savoir faire (France). Autrement dit, c'est un sujet assez loin des hypothèses de services à expérimenter, ainsi que le projet l'avait envisagé. De même, le parcours pour avoir accès à la certification sociale (SA 8000) ne se rattache pas exactement au sujet de la légalité, ainsi que le projet l'a établi.

Solutions: La mise en commun des ressources, des éléments critiques et des solutions, qu'on a repérées, permet à chaque partenaires d'avoir à sa disposition un paquet d'expériences multi-pays ayant été déjà expérimentées et testées sur le terrain.

Questions/pistes de réflexion: Est-ce que cela pose problème – pour ce qui est de la réalisation des objectifs du programme MED –, si les partenaires ont transformé / réaménagé les services à expérimenter ? Il faut rappeler les objectifs généraux et spécifiques du programme MED – Axe I (compétitivité, attractivité des territoires, ...); Et que la redéfinition des services est le résultat de la volonté de concrètement répondre aux nécessités manifestées par les entrepreneurs.

CONCLUSIONS INTERMÉDIARES

Nous pouvons souligner une série d'éléments très positifs, qui résultent justement des éléments critiques relevés et de solutions que nous avons repérées.

Et notamment, tous les entrepreneurs participant au projet, ont fait preuve d'intérêt pour la création d'un réseau d'entreprises, afin de partager les bonnes pratiques.

Cette demande, on ne l'avait pas prévue, lors de la conception du projet. Mais, les partenaires et, surtout, le guichet transnational, vont s'engager pour identifier des sujets d'intérêt commun, ainsi que des échanges possibles (par exemple, l'intérêt français relatif au développement du tourisme vitivinicole et les bonnes pratiques qui existent au Portugal et in Sicile ; l'élargissement de la pêche touristique en Sicile et les bonnes pratiques qu'on retrouve en France).

L'adhésion des PME de tous les pays et leur publication dans le site du projet, qui compte un nombre de visiteurs considérable. On a ouvert une page FAQ, pour rendre le site aussi attrayant que possible et pour créer les conditions d'un réseau entre les entreprises. Ce réseau est à mettre sur pied et il faudra l'animer.

Indicateurs généraux de projet :

- **Positifs** : Site internet et nombre de visiteurs enregistrés, matériel promotionnel produit en Italie ; nombre des entreprises contactées et ayant adhéré au projet ; nombre d'organisations publiques et privées contactées, définition des services ; nombre des rencontres transnationales (n° 2); nombre de vidéoconférences (n° 2), nombre de dossiers de presse établis dans les divers pays.
- **Négatifs**: absence / pénurie de matériel promotionnel produit par les partenaires non italiens ; nombre d'autres organisations européennes qui participent aux réseaux et / ou aux rencontres ; absence de publications sur papier des analyses menées ; manque de brochures imprimées ; manque de cd-rom.

Tous les indicateurs quantitatifs font l'objet d'une présentation détaillée, dans le rapport de mi-parcours, qu'a établi le coordinateur transnational et qu'on a chargé sur le système en ligne.

Roberta Messina