

**GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG**

**Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire**

# **FONDS SOCIAL EUROPEEN**

## **Expertise de communication 2015 - 2017**

**MAI 2017**

Ce document couvre l'expertise de communication dans le cadre de l'évaluation des actions d'information et de publicité du FSE, plus spécifiquement une appréciation détaillée des actions d'information et de publicité effectuée en conformité avec le plan de communication du FSE pendant les années 2015 à 2017.

Expertise de communication réalisée par

Clement & Weyer Consulting S.à.r.l.  
28 route de Capellen L-8279 Holzem  
+352 20 60 01 15  
hello@clement-weyer.lu

Responsable du projet : Weyer Jerry

## SOMMAIRE

---

<b>1. Objectifs .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Analyse des Activités de communication 2015 - 2017.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La nouvelle identité du Fonds social européen .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Présence en ligne.....</b>	<b>4</b>
2.2.1. Site web www.fse.lu .....	4
2.2.2. Réseaux sociaux.....	8
2.2.3. Newsletter .....	8
<b>2.3. Campagnes audio-visuelles .....</b>	<b>9</b>
2.3.1. "GOTOWEB" - nouveau programme 2014 - 2020 (octobre 2014).....	9
2.3.2. "Europa fir dech a mech" (mai 2016).....	11
<b>2.4. Appels à candidatures.....</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Publications &amp; gadgets .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6. Événements .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Analyse.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Les canaux de communication .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Les publics cibles .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3. Les messages .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Recommandations.....</b>	<b>19</b>

## 1. OBJECTIFS

---

Le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire a confié la mission de réaliser cette expertise de communication à l'agence Clement & Weyer Consulting S.à.r.l. suivant la convention de collaboration du 9 mai 2017.

Les objectifs de cette expertise en communication sont de déterminer l'efficacité des actions de communication de l'Autorité de gestion par rapport aux objectifs de communication et les publics cibles définis dans la stratégie de communication approuvée par le Comité de suivi en date du 29 juin 2015.

Elle porte spécifiquement sur les éléments suivants :

- L'efficacité, l'efficience et l'impact des actions de communication du FSE en général.
- L'impact et la notoriété des actions d'information et de communication menées.

Cette expertise des activités de communication de l'Autorité de gestion dans la période de 2015 à 2017 se divise en trois parties :

1. Les activités du FSE de 2015 à 2017 : analyse des campagnes de communication menées.
2. L'analyse des activités de communication par rapport au plan de communication établi.
3. Les recommandations pour les activités de communication dans le futur.

## 2. ANALYSE DES ACTIVITES DE COMMUNICATION 2015 - 2017

---

### 2.1. La nouvelle identité du Fonds social européen

L'Autorité de gestion a décidé, sur base des recommandations de l'évaluation à mi-parcours de Juillet 2011, de se donner une nouvelle image de marque et identité visuelle. Après évaluation des offres reçues de trois agences, la mission de créer cette identité visuelle a été confiée à l'agence "lola - strategy & design" qui a réalisé une nouvelle charte graphique pour le FSE en février 2015.

L'identité visuelle créée repose majoritairement sur la refonte totale du logo, utilisant des pétales affichés dans les couleurs du drapeau européen et luxembourgeois. La nouvelle identité donne une **image moderne, diverse et ouverte** au FSE. L'agence a créé selon les mêmes lignes directrices un nouveau logo pour le FEDER, ce qui garantit une cohérence dans le concept de l'identité visuelle des deux fonds, tout en créant des marques visuellement différentes. La police choisie est lisible et se prête à être utilisée sur différents supports.

L'identité choisie peut être adaptée à tout support et laisse la flexibilité à l'Autorité de gestion de l'appliquer à des gadgets (parapluies, stylos), des publications (flyers, brochures) ou des campagnes en ligne (bannières, visuels). L'agence a inclus les exemples de publications et de production les plus importants (papiers de ville, carte de visite, affiches, roll-ups, fardes, brochures, présentations et plaquettes).

La nouvelle identité a été présentée lors de l'événement "Présentation des nouveaux outils de communication" le 11 mai 2016 aux partenaires et porteurs de projets lors d'une matinée informative organisée à Esch-Belval en commun avec les responsables des fonds structurels INTERREG et FEDER.

En résumé, cette nouvelle identité de marque du FSE est réussie et donne à l'Autorité de gestion les outils pour une communication visuelle moderne et cohérente. Il faudra continuer de veiller à l'**application cohérente** des éléments de marque afin de créer une reconnaissance dans le grand public.

### 2.2. Présence en ligne

#### 2.2.1. Site web [www.fse.lu](http://www.fse.lu)

Le site web du Fonds social européen a été actualisé en février 2015, avec la mise en ligne de la nouvelle plateforme en ligne regroupant les fonds européens sous <http://www.fonds-europeens.public.lu>.

## URL & moteurs de recherche

La page d'accueil du site web des fonds européens peut être accédée via [www.fonds-europeens.public.lu](http://www.fonds-europeens.public.lu). L'URL **www.fse.lu** redirige vers cette même page d'accueil du portail. Les pages spécifiquement dédiées au FSE sont intégrées dans le portail et peuvent être accédées via la navigation principale.

En général, un site web a comme objectif de diriger le visiteur vers le contenu qu'il recherche le plus vite possible. Nous pouvons assumer qu'une personne qui entre manuellement l'URL [www.fse.lu](http://www.fse.lu) dans son navigateur est spécifiquement à la recherche d'informations sur le Fonds social européen. Il sera dès lors opportun de rediriger cet utilisateur non vers la page d'accueil du portail (qui réunit des informations de plusieurs fonds européens), mais de rediriger plutôt vers la page d'entrée du FSE sous <http://www.fonds-europeens.public.lu/fr/fonds-europeens/fse/index.html>. A noter que l'URL [www.feder.lu](http://www.feder.lu) redirige vers la même page d'accueil que [www.fse.lu](http://www.fse.lu) - en modifiant les redirections vers les pages d'entrées des fonds concernées, vous pouvez mieux cibler les visites et les utilisateurs verront dès la première entrée d'une URL l'information recherchée.

Le portail et les pages concernant le FSE sont très bien placées sur les **moteurs de recherche** Google et Bing pour les mots clés de recherche "*fonds social européen Luxembourg*" et "*FSE Luxembourg*" avec des liens vers le site parmi les premiers résultats de la recherche. Selon les statistiques du site web pour les années 2016 et 2017, ces mots sont les plus utilisés dans les moteurs de recherche avant d'arriver sur le site.

## Navigation & ergonomie

D'une manière générale, les recommandations de l'évaluation mi-parcours de juillet 2011 ont été respectées et le site reprend les informations d'une manière **succincte et organisée**. L'utilisateur retrouve la majorité des pages les plus intéressantes via la navigation principale et les textes sur les différentes pages sont adaptés à un grand public à la recherche d'informations plutôt que de servir comme archive pour les porteurs de projets ou l'Autorité de gestion.

La page d'accueil met en avant les projets cofinancés ainsi que les actualités. Les projets sont illustrés par des images en mode "slider", permettant de visualiser dès la première entrée sur le site l'impact concret réalisé par les fonds européens. Par contre, les titres qui accompagnent les images sont trop cryptiques, reprenant les noms de projets comme "CESIM" ou "APA".

Sur la page d'accueil et la page d'actualité, il n'est pas possible de filtrer selon le fonds européen concerné et il n'est dès lors pas possible de visualiser l'archive des actualités concernant un fonds européen spécifique.

Les pages s'adressant aux porteurs de projets potentiels reprennent d'une manière succincte les informations nécessaires et sont adaptées à des personnes à la recherche d'informations sur les financements potentiels.

La recherche des projets cofinancés est performante, par contre l'affichage pourrait être moins sobre. Ainsi, il serait intéressant d'inclure une carte géographique du pays avec les emplacements des différents projets, afin de démontrer la diversité de l'action FSE. La **liste des projets cofinancés** ne peut pas être filtrée selon la commune, région ou localité des projets. Il serait intéressant de pouvoir afficher les projets de sa région ou commune, démontrant l'impact local des activités des fonds européens.

Les pages "**Acteurs**", "**Publications**" et "**Formulaires**" ne sont pas affichées dans la navigation principale. Le standard dans le développement web est de regrouper les informations importantes dans la navigation principale et de placer les liens moins importants en bas de page ("footer"). Vu qu'un des objectifs identifiés pour la nouvelle page web a été de donner plus de visibilité aux documents FSE et FEDER (simplification administrative pour les bénéficiaires), nous recommandons d'ajouter ces liens dans la navigation principale et/ou des endroits plus visibles sur le site. A noter que sur la version mobile du site, ces liens sont placés dans la navigation principale.

## Présentation & visuels

Le graphisme du site web a été actualisé et adapté à des standards actuels dans le développement web. La page d'accueil est ciblée "grand public" avec des grandes photos en mode "slider" de projets cofinancés - ces images, comme les autres visuels publiés sur le site, sont de bonne qualité. En général, et plus particulier pour les pages des projets cofinancés, il serait opportun de télécharger les photos en haute résolution afin de garantir la meilleure qualité d'image lors d'un partage sur les réseaux sociaux.

Le site s'adapte à **toutes les tailles d'écran** ("responsive design"), ce qui est une nécessité aujourd'hui avec un taux de visites de sites internet depuis des téléphones mobiles qui ne cesse de s'accroître.

Le site web ne semble pas permettre de visualiser des vidéos dans une galerie : il n'y a pas de médiathèque. Il est possible d'ajouter des liens vers des vidéos, mais on ne peut pas les inclure directement sur le site web. Il faudrait repenser cette approche et permettre d'inclure directement des vidéos via des <iframe> ou des liens YouTube/Viadeo afin de faciliter la visualisation des vidéos.

## Aspects techniques & sécurité

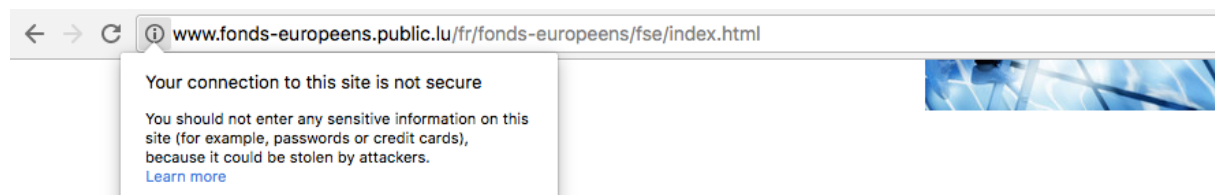
Le site est intégré dans la plateforme des pages web du gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg et respecte la charte "renow", ce qui garantit une cohérence avec d'autres sites institutionnels concernant la technologie utilisée et les nécessités d'**accessibilité** du site.

Le site web n'est pas sécurisé par une **connexion SSL**<sup>1</sup>. Techniquement, il n'y a pas de raison de ne pas mettre en place cette sécurisation. La connexion sécurisée s'impose d'une part pour sécuriser l'échange de données (p.ex. du formulaire pour se souscrire à la

---

<sup>1</sup> "Secure Sockets Layer (SSL)", sont des protocoles de sécurisation des échanges sur Internet.

newsletter) et d'autre part afin d'éviter une atteinte à l'image des fonds européens suivant l'affichage des messages d'alerte des navigateurs (cf. capture d'écran).



*Capture d'écran du message du navigateur Chrome concernant le manque d'une connexion SSL (10 mai 2015).*

## Statistiques visiteurs

En 2015 en moyenne 884 visites ont été enregistrées sur le site web, en 2016 ce chiffre a augmenté à 1.203 visites en moyenne par mois. Ce chiffre est assez élevé selon nos expériences avec des sites d'un type et public cible similaires. Le site web reste un outil important dans la communication régulière : ainsi 60% des porteurs de projets participants au questionnaire envoyé à l'occasion de cette expertise ont pris connaissance des possibilités de cofinancement via le site web et 70% ont indiqué qu'ils suivent les activités et actualités du FSE via le site web.

En novembre 2015 plus de 2.000 visites sont enregistrées sur le site, suite à la publication de deux appels d'offre et l'annonce d'un recrutement sur le portail des fonds européens.

En mai 2016 nous avons pu remarquer le plus de visites de cette année avec plus de 2.000 visites dans ce mois - un taux qui peut être expliqué par l'impact de la campagne "Europa fir Dech a Mech" ainsi que la présence du FSE à la Fête de l'Europe au centre-ville de Luxembourg.

A noter que la moitié des visiteurs en 2016 sont arrivés au site via des liens de site tiers (contre 35% qui sont arrivés via accès direct). Ceci souligne l'importance des réseaux partenaires, mais aussi l'importance de rappeler l'URL *www.fse.lu* sur tous les moyens de communication et campagnes.

A noter que depuis janvier 2017 les statistiques du site web sont affichés dans un nouvel outil.

## Enquête de satisfaction - Plateforme FSE

En décembre 2016 l'autorité de gestion a mené une enquête de satisfaction concernant la plateforme porteurs de projets FSE. La grande majorité des participants a exprimé sa satisfaction globale avec la plateforme (89,29%). Des remarques et propositions concrètes ont été ajoutées par les participant afin d'améliorer la plateforme en cours de l'année 2017.

## 2.2.2. Réseaux sociaux

Le FSE n'a pas de présence active sur les réseaux sociaux. Un compte **YouTube**<sup>2</sup> a été créé et au 7 mai 2017 trois vidéos ont été téléchargées.

Les visuels de cette chaîne ne sont pas optimisés et les informations de base n'ont pas été ajoutées. La chaîne YouTube peut être trouvée par chaque utilisateur en entrant les mots clés "Fonds social européen Luxembourg" dans la recherche de ce réseau : ainsi il est opportun d'actualiser les visuels selon la charte graphique et d'ajouter toutes les informations de base pour donner une image cohérente sur ce réseau.

D'autres réseaux sociaux sont utilisés de manière indirecte : ainsi des campagnes et appels sont annoncés sur les profils de partenaires (p.ex. Représentation de la Commission européenne) ou partagés via des profils des collaborateurs (membres du comité de suivi) de l'Autorité de gestion (p.ex. sur LinkedIn).

Il faudrait structurer d'avantage la gestion des réseaux sociaux par le FSE en vue d'utiliser ces outils pour la communication à grand public. Dans cette optique, nous recommandons de créer une page **Facebook** et **LinkedIn** dédiée et d'y publier régulièrement des productions adaptées au grand public. Ces profils devront reprendre l'identité visuelle du FSE, afficher les coordonnées de base et respecter les consignes générales de la charte "renow" dans la gestion des réseaux sociaux.<sup>3</sup>

## 2.2.3. Newsletter

La newsletter est un outil principal de communication avec les porteurs de projets potentiels et finals.

En 2015 aucune newsletter n'a été envoyée. En 2016, 3 newsletters ont été envoyées :

- "Newsletter des fonds structurels mars 2016" du 10 mars 2016
- "Newsletter Actualités Fonds structurels mai 2016" du 19 mai 2016
- "Newsletter Décembre 2016" du 20 décembre 2016

Les newsletters contiennent des appels à projets, des articles d'actualité publiées sur le site web, des invitations à des événements, des publications récentes, ou une sélection de projets cofinancés. Elle s'adresse surtout à un public initié (porteurs de projets potentiels et finals).

Ces trois newsletters ont été envoyées en moyenne à 309 abonnés, dont 34% ont ouvert l'e-mail pour visualiser le contenu et 13% ont ouvert le mail plusieurs fois. Ces deux taux d'ouverture sont assez élevés pour ce genre de newsletter, ce qui souligne que le contenu publié est correctement ciblé par rapport aux abonnés de la newsletter.

---

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCgI1nTLDS59PkJS-ii6BpiA>

<sup>3</sup> <http://www.renow.public.lu/fr/guides-pratiques/guides-medias-sociaux.html#>



La mise en page de la newsletter reprend les éléments visuels de la page web avec l'entête et le bas de page qui sont pratiquement identique au site web. L'abonné retrouve facilement les informations recherchées et la newsletter n'est pas surchargée.

90% des participants au questionnaire envoyé aux porteurs de projets ont répondu qu'ils suivent les activités et actualités du FSE via la newsletter, 77% souhaitent voir plus de communication par le FSE via ce moyen. Considérant l'importance de cet outil dans la communication interne, il faut noter que le lien par lequel les utilisateurs peuvent se **souscrire à la newsletter** n'est pas visible sur le site web. Il s'affiche tout en bas de chaque page à un même niveau avec des liens vers des pages qui ne sont guère recherchés par les utilisateurs ("A propos du site", "Aspects légaux"). Il serait opportun d'afficher ce lien à un emplacement plus accessible, p.ex. avec les données de contact. De plus, il est possible de prendre avantage des événements organisés et de demander sur la fiche de présence les adresses e-mail des participants ainsi que leur accord de les souscrire à la newsletter.

Lors de la souscription pour la newsletter l'utilisateur ne peut pas choisir quelles **informations** lui seront envoyées. Ainsi chaque utilisateur reçoit le même contenu. L'outil de gestion newsletter actuel (cheetahmail) permet à l'utilisateur de créer des "cibles" différentes. A long terme, il faudra réfléchir à permettre à l'utilisateur de choisir les thématiques et/ou programmes pour lesquels il veut recevoir plus d'informations via newsletter - ceci permettra de mieux cibler les envois.

A noter qu'une page d'erreur s'affiche si un abonné clique sur le lien "Changer vos préférences" qui est ajouté en bas de chaque newsletter. Il faudra résoudre ce problème technique.

## 2.3. Campagnes audio-visuelles<sup>4</sup>

### 2.3.1. "GOTOWEB" - nouveau programme 2014 - 2020 (octobre 2014)

Du 6 au 26 octobre 2014, l'autorité de gestion a lancé sur les site web RTL.lu, Eldo.lu, Utopolis.lu et Caramba.lu, ainsi que les applications mobiles de RTL et Eldorado une campagne publicitaire "GOTOWEB" dans le but de promouvoir le nouveau portail internet des fonds structures, ainsi que de faire connaître au grand public la nouvelle image du FSE.

Cette campagne a consisté dans des visuels affichés sur les sites web et applications mobiles, avec le lien vers un site dédié ("**landing page**") qui a fait appel aux utilisateurs de s'inscrire dans la newsletter du FSE. Cette landing page a été créée spécifiquement pour cette occasion due au fait que le nouveau site n'a pas encore été publié<sup>5</sup>. Cette situation n'est pas optimale - dans le souci de faciliter au plus l'action souhaitée par l'utilisateur, la redirection directe des utilisateurs vers le nouveau portail aurait été la meilleure solution.

---

<sup>4</sup> En 2015 aucune campagne publicitaire ou médiatique n'a été exécutée du fait de la situation transitoire entre les programmes.

<sup>5</sup> Le site web est finalement publié en février 2015.



Capture d'écran du visuel de la campagne GOTOWEB affiché sur RTL.lu.



Visuel en format horizontal.

La campagne "GOTOWEB" a reposé sur un **message technique**, même bureaucratique dans les termes utilisés. L'appel à action "Restez informés dès maintenant en vous incitant ici !" n'est pas bien choisi et peu visible. Les visuels n'expliquent pas aux visiteurs "pourquoi" ils devraient s'inscrire - le slogan utilisé "Le nouveau programme 2014 - 2020" n'incite pas l'utilisateur lambda à agir.

En général, dans cette campagne, la plus-value des fonds européens n'est pas claire pour l'utilisateur non-initié qui est majoritaire sur les canaux de communication choisis (public cible "grand public"). Les visuels choisis sont neutres, n'incitent pas à cliquer sur la bannière et mal adaptés pour le public des plateformes sur lesquelles ils sont diffusés.

Selon le rapport soumis par IP Luxembourg S.à.r.l., la publicité a été livrée à 911.743 personnes, dont 8.293 ont cliqué sur le visuel. Prenant en compte le visuel non-optimisé, ce

taux de clics de 0,91% est adéquat pour une campagne de cette taille. Par contre, aucune donnée quant au nombre de souscriptions à la newsletter via la landing page nous ont été transmises, ce qui ne nous permet pas de juger l'efficacité finale de la campagne dans l'objectif de récupérer des contacts pour la newsletter.

Si l'objectif d'une campagne future sera de récupérer des adresses e-mails, nous recommandons de s'orienter vers les réseaux sociaux qui permettent cet échange d'information sans la nécessité de créer une page externe et qui offrent des outils performants pour recueillir des adresses e-mails avec un prix plus intéressant.

### 2.3.2. "Europa fir dech a mech" (mai 2016)

L'autorité de gestion a lancé en mai 2016 ensemble avec la Représentation de la Commission européenne au Luxembourg et INTERREG une campagne audio-visuelle sur **RTL Télé** et **RTL Radio**.

#### Spot vidéo

La vidéo a été diffusée sur RTL Télé du 23 au 28 mai 2016 et sur le site web RTL.lu en format IMU-INM du 20 au 26 mai. Elle a aussi été publiée sur la [chaîne YouTube de la Représentation](#).

La vidéo présente l'initiative Fit4GreenJobs avec des **témoignages** de Gaby Wagner, Directrice adjointe de l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM). La vidéo est de bonne qualité, réalisée d'une manière professionnelle et présente d'une manière adéquate le projet cofinancé par le FSE. Le sujet est bien choisi pour représenter les objectifs du programme opérationnel « Investissement pour la croissance et l'emploi ».

L'autorité de gestion a fait le bon choix de passer du message technique utilisé dans la campagne GOTOWEB vers un **message plus personnel** dans la campagne "Europa fir Dech a Mech". Le message passé est que l'Europe, via les fonds européens, offre à des jeunes à la recherche d'un emploi la possibilité de s'engager dans le secteur de la construction. Les images illustrent bien les commentaires de l'interlocutrice et créent un lien émotionnel avec le spectateur.

La dernière image du spot n'est pas idéale : afficher 5 Logos différents ne donne pas une image cohérente dans la communication - il serait opportun de réduire au maximum le nombre de logos dans le futur. Il manque aussi un appel à action clair et défini. Le logo du FSE est bien présent à la fin de la vidéo, par contre il n'y a pas de lien vers le site web où des intéressés pourraient trouver plus d'informations.

Sur la télévision, les chiffres reportés par RTL indiquent que la vidéo a été vue par 488.200 personnes (population 12+).

La vidéo a été affichée 374.876 fois sur RTL.lu, avec 0.21% d'utilisateurs qui ont cliqué sur la vidéo (798). Ces chiffres sont assez faibles, illustrant le fait que le moyen choisi de diffuser une vidéo sur le site d'actualité RTL n'est pas optimal. Nous recommandons dans le

futur d'investir plutôt dans la publication sur les réseaux sociaux, où le public est plus incliné à regarder une vidéo.

## Spot radio

Les spots radio ont été diffusés dans l'émission "Top aktuell" du 16 mai au 20 mai 2016. Ont été présentés 4 projets FSE (Comité National de Défense Sociale (CNDS) Asbl - Kleederbitz, 4motion asbl - E4E, Chambre de Commerce - Fit4Entrepreneurship et Fédération des Artisans - Impulse 2020). La dernière émission était une interview avec Jacques Brosius, Conseiller de direction (Politique de l'emploi, Autorité de gestion FSE, Initiatives sociales en faveur de l'emploi) pour couvrir le lancement du nouvel appel à candidature. Une page sur le site RTL.lu a été mise en place avec les fichiers audio des spots, le logo FSE et le lien vers le portail internet.

Comme le spot TV, les émissions radio ont suivi le modèle "témoignages" en démontrant les **effets concrets** de l'activité du FSE au Luxembourg. Les projets présentés illustrent bien la diversité des projets cofinancés, et permettent de démontrer concrètement les objectifs du programme opérationnel « Investissement pour la croissance et l'emploi ».

Les plateformes de publication ont été bien choisies pour démontrer les effets concrets du FSE au Luxembourg à un **grand public**. RTL Télé et RTL Radio sont des plateformes suivies par une large majorité de la population luxembourgeoise (22,3% de la population pour RTL Télé et 37,2% pour RTL radio selon l'étude Etude TNS ILRES PLURIMEDIA LUXEMBOURG 2017.I). Afin d'optimiser encore d'avantage la diffusion des productions, nous recommandons de publier les futures vidéos aussi sur les réseaux sociaux.

Cette campagne a été réalisée avec des partenaires, ce qui a créé la possibilité de partager l'impact budgétaire des frais de production et de diffusion.

## 2.4. Appels à candidatures

Les appels à candidatures donnent régulièrement une opportunité de communication pour le FSE. De 2015 à 2017, les appels à candidatures suivants ont été lancés :

Date	Années	Réunion d'information	Notes
28 / 02 / 2015	2015-2017	11 / 03 / 2015	
05 / 09 / 2015	2016-2017	07 / 09 / 2015	
21 / 05 / 2016	2017-2018	02 / 06 / 2016	
11 / 02 / 2017	2017-2019	13 / 03 / 2017	Ciblé jeunes demandeurs d'emploi  Relancé le 18 / 03 /2017

Les appels à candidature sont publiés dans les quotidiens luxembourgeois *Tageblatt*, *Luxemburger Wort*, *Lëtzebuenger Journal*, *D'Lëtzebuenger Land*, *Zeitung vum Lëtzebuenger Vollék* ainsi que sur le site web des Fonds européens et les sites web de partenaires comme la Représentation de la Commission européenne au Luxembourg, le Syvicol, l'ULESS ou l'ADEM. Il n'y a plus de conférence de presse organisée à l'occasion de nouveaux appels à candidature.

Les appels à candidature restent le moyen le plus important dans la communication ciblée porteurs de projets potentiels, souligné par les réponses du questionnaire mené à l'occasion de cette évaluation. 80% des porteurs de projets participants ont pris connaissance des possibilités de cofinance par la FSE via les appels à candidature.

## 2.5. Publications & gadgets

Les publications imprimées du FSE ont été actualisées selon la nouvelle identité visuelle. Ainsi le FSE a produit entre autres les visuels, gadgets et publications suivantes :

- Flyer A5 "Le Fonds social européen : un dispositif européen de soutien à l'emploi", détaillant le fonctionnement du FSE, deux exemples de projets et renvoyant au site web
- Stylos
- Blocs notes
- Parapluies.

Une plaquette d'information faisant application de la nouvelle identité visuelle est distribuée à chaque porteurs lors du lancement de leur projet pour informer le public sur place de l'apport du FSE au projet en question.

Tous les gadgets et productions qui nous ont été remis sont de bonne qualité et font application de la nouvelle image de marque du FSE.

## 2.6. Evénements

Pendant la période d'évaluation, le FSE a organisé et/ou participé aux événements suivants:

Date	Evénement	Notes
11 / 05 / 2016	Séminaire de présentation des nouveaux outils de communication	Evénement commun avec FEDER à Esch-Belval avec 57 partenaires et porteurs de projets participants
21 / 05 / 2016	Fête de l'Europe 2016	Evénement grand public au centre-ville de Luxembourg (Place d'Armes) avec un stand avec la participation de deux porteurs de projets FSE  Distribution de flyers et réponses aux questions posées par les visiteurs du

		stand
27 / 05 / 2016	Participation au EU Network meeting	Présentation du portail fonds européens à la Chambre de commerce
21 / 06 / 2016	Comité des porteurs de projets de l'OLAI (AMIF)	Journée des bénéficiaires
	Participation Informal Network of ESF Information Officers (INIO) à Dubrovnik	Présentation des actions de communication FSE, échange de "best practices" entre autorités de gestion européennes
08 / 11 / 2016	Réunion annuelle Commission	Présentation des actions de communication
18 / 11 / 2016	Participation au EU Network meeting	
19 / 01 / 2017	Participation Informal Network of ESF Information Officers (INIO) à Bruxelles	
13 / 05 / 2017	Fête de l'Europe 2017	
22 / 05 / 2017	EU Network meeting organisé au MTEESS	

L'événement du 11 mai 2016 a été réalisé sur base de l'objectif défini dans le plan de communication de passer à un format "**meet & greet**" d'une demi-journée plutôt que d'organiser des événements d'une journée entière. Cette approche, en plus du mix entre présentations techniques (utilisation du nouveau site) et échanges de best practices de porteurs de projets, a résulté dans un événement moins chargé et plus convivial. Nous recommandons de continuer avec cette approche pour l'événement phare annuel pour porteurs de projets et partenaires. L'événement était réservé aux partenaires et porteurs de projets, les médias n'étaient pas invités.

La participation à des réunions et **conférences** nationales et internationales est un outil important pour échanges des "best practices" et créer des synergies entre partenaires. Ces synergies résultent dans des actions de communications communes, comme p.ex. "Europa fir Dech a Mech" ou la Fête de l'Europe, et bénéficient à tous les partenaires.

La participation du FSE à la fête populaire annuelle "**Fête de l'Europe**" donne une visibilité au FSE auprès d'un public large et non-initié. En général, la présence du FSE est bien visible avec un stand sur un emplacement central et accessible.

## 3. ANALYSE

---

### 3.1. Les canaux de communication

La stratégie de communication 2014-2020 détaille les objectifs quant aux différents publics cibles dans l'optique de renforcer l'image et d'affirmer l'identité du FSE.

Les 3 objectifs de la communication sont les suivants :

- D'accroître la visibilité du FSE et surtout de faire connaître les actions positives des projets du FSE ;
- Sensibiliser les porteurs de projets potentiels ;
- Renforcer la mobilisation et la coopération des partenaires potentiels.

5 publics cibles principaux sont identifiés dans la stratégie :

- Les porteurs de projets potentiels
- Les porteurs de projets finals
- Les bénéficiaires finals
- Le grand public
- Les médias.

Les activités de communication exécutées de 2015 à 2017 rentrent toutes dans les objectifs définis par la stratégie de communication.

Par contre, nous avons remarqué que les canaux de diffusion et/ou les messages passés ne coïncidaient toujours pas avec l'objectif défini (p.ex. campagne "GOTOWEB" - communication ciblée "porteurs de projets potentiels" publié sur des plateformes s'adressant à un grand public non-initié). Afin d'éviter ces cas dans le futur, nous recommandons de structurer d'avantage les réflexions lors de la conception de campagnes de communication. Dans le choix de canaux de communication pour une certaine campagne, il faudra **identifier d'abord le public cible** et ensuite le moyen le plus efficace pour rejoindre ce public. Ceci évitera de lancer des actions de communication sur des plateformes non-optimisées pour ce public.

Le choix du message, de l'appel d'action et des canaux de diffusion pour chaque campagne doit résulter d'un **exercice de réflexion** qui débute avec l'objectif recherché (p.ex. "*Promouvoir les nouveaux appels à candidature*"). Depuis cet objectif se déduisent le(s) public(s) cible(s) de l'action de communication (p.ex. "*Porteurs de projets potentiels*"). Ce n'est qu'après ces étapes initiales que le message de la campagne est défini (p.ex. "*Avec la nouvelle plateforme pour porteurs de projets, il est encore plus facile de gérer son dossier.*"), l'appel à action est défini (p.ex. "*Soumettez maintenant votre candidature de projet.*") et le canal de diffusion est choisi (p.ex. "*Publication ciblée dans Paperjam newsletter & envoi ciblé d'e-mails via la newsletter FSE.*").

Cet exercice doit être à la base de chaque action de communication :

Objectif ➡ Public cible ➡ Message, appel à action & canaux de diffusion

Une campagne ne doit pas se limiter à un seul canal de communication. Des vidéos produites peuvent être diffusées sur télévision, au cinéma, sur réseaux sociaux, montrées pendant des événements et affichées sur le site web. Afin de profiter au mieux des productions réalisées, il est opportun de multiplier les canaux de communication selon le public cible défini pour toutes les campagnes.

Les réseaux sociaux apportent une plus-value additionnelle en permettant de cibler d'avantage les publications selon des critères définis comme p.ex. la langue, les intérêts personnels, la situation socio-économique ou la région ou commune de résidence.

### 3.2. Les publics cibles

#### Porteurs de projets potentiels

La communication ciblée pour le public des porteurs de projets potentiels se focalise essentiellement autour des appels à candidature.

Le choix des campagnes et visuels (p.ex. GOTOWEB) montre une certaine difficulté pour l'autorité de gestion de définir en détail le profil des porteurs de projets potentiels. En général, il faut mieux différencier ce groupe du "grand public" afin d'éviter des campagnes inefficaces dû au fait que les messages ne sont pas adaptés au public recherché. Nous recommandons une réflexion spécifique sur ce sujet, en intégrant les expériences de porteurs de projets finals dans le but de générer un profil plus exact sur le public des porteurs de projets potentiels.

#### Porteurs de projets finals

La communication ciblée porteurs de projets finals passe d'abord par les publications électroniques (site web, newsletter) et puis par les événements (réunions d'information, séminaires). En général, les porteurs de projet jugent que le FSE communique efficacement sur les projets cofinancés (100% des participants au questionnaire envoyé à l'occasion de cette évaluation). Par contre il existe encore un besoin de faciliter la communication, comme indiqué par le commentaire laissé par un participant au questionnaire qui estime que le "plan [de] communication [n'est] pas facilement accessible" et qu'il faudrait "davantage informer les porteurs sur les lignes directrices à respecter." En plus une réponse évoque qu'il faudrait "réaliser des réunions avec un groupe de porteurs de projets travaillant sur le même domaine", soulignant la nécessité de donner d'amples instructions quant à la communication efficace aux porteurs de projet finals.



La stratégie de communication prévoit la mise à disposition des porteurs de projets un **kit à outils** pour la communication. Ce kit, publié sur le site web<sup>6</sup>, reprend les éléments graphiques de l'identité visuelle et décrit d'une manière technique comment les porteurs de projets peuvent utiliser le logo du FSE et de l'Union européenne. Ce qui manque dans cet outil, c'est une collection de tuyaux et "best practices" qui vont au-delà des simples explications techniques et la mise à disposition des logos et visuels. Un kit de communication plus complet, qui est régulièrement actualisé, peut inciter d'avantage les porteurs de projets finals à communiquer eux-mêmes sur les réalisations concrètes de l'activité du FSE au Luxembourg.

### Les bénéficiaires finals

Les bénéficiaires finals peuvent au mieux, ensemble avec les porteurs de projets, démontrer l'impact réel, local et direct des actions du FSE. Ainsi il y existe un grand potentiel pour communiquer sur les activités FSE, par contre la communication existante sous forme de témoignages se focalise sur les porteurs de projets et non les bénéficiaires finals. A moyen terme il importe d'identifier les bénéficiaires finals susceptibles de participer aux campagnes de communication. Ainsi nous recommandons d'inclure des témoignages de bénéficiaires finals dans les prochaines productions de spots vidéo et/ou radio.

### Le grand public

Les réalisations concrètes de l'activité du FSE au Luxembourg ont bien été choisies comme le moyen le plus efficace pour démontrer la plus-value des fonds européens. Il importe de continuer à mettre en avant l'**aspect social** des actions du FSE pour les distinguer d'autres fonds d'innovation ou de support étatiques et éviter des confusions quant aux objectifs du programme.

### Les médias

La communication avec les médias et journalistes a été limitée à la publication des appels d'offres dans les quotidiens ainsi que la réalisation de campagnes payantes sur différents supports (web, TV, radio). Vu les expériences précédentes, l'autorité de gestion n'a plus organisé des conférences de presse suivant les appels d'offre. Cela signifie par contre que les **contacts avec les journalistes** se passent toujours via des support écrits et impersonnels. Les contacts avec les médias devraient être revus afin de pouvoir créer une relation qui n'est pas exclusivement basée sur les campagnes payantes et des envois en masse.

---

<sup>6</sup>[http://www.fonds-europeens.public.lu/fr/actualites/communiques-avis/2015/07/Logos\\_FSE/index.html](http://www.fonds-europeens.public.lu/fr/actualites/communiques-avis/2015/07/Logos_FSE/index.html)

### 3.3. Les messages

Les messages sont particulièrement importants pour les campagnes grand public qui ont pour objectif de concrétiser l'image du FSE chez un public non-averti sans connaissances en détail des activités du FSE. Ainsi, il importe que les messages passés dans ces campagnes soient clairs et cohérents.

Le challenge reste de communiquer à un grand public sans donner l'impression que les fonds européens soient une aide étatique à la création d'entreprises ou des fonds d'investissement dans des grandes entreprises. Il faut toujours faire attention à ne pas donner l'impression que les fonds européens "gaspillent" des recettes fiscales.

Dans cette vision, il faudra éviter une **terminologie** orienté "financement" comme illustré dans l'introduction des spots radios RTL produites en 2016, qui dans l'introduction décrit le FSE comme "Un fonds structurel européen qui investit dans les individus" et qui met l'accent sur le fait que les projets sont "cofinancés avec de l'argent européen".

Bien que le financement soit le *biais* par lequel le FSE soutient des projets au Luxembourg, c'est la *mission* de ce support qui doit être mise en avant : soutenir l'emploi et aider les personnes à parfaire leur formation et leurs compétences afin d'améliorer leurs perspectives professionnelles. Ainsi, il est préférable de mettre en avant l'**aspect social** de l'activité du FSE dans la communication grand public.

Le choix des messages reste important dans la communication pour porteurs de projets potentiels. Bien que la terminologie utilisée puisse être plus technique, il faut d'avantage passer de la simple *annonce* d'un nouvel appel à candidatures à une explication *pourquoi* ces appels offrent une opportunité potentielle de support financier pour un grand nombre de projets.

La majorité de la communication écrite se fait en **langue** française, bien que pour les productions audio-visuelles le luxembourgeois est la langue prépondérante. Il faudra réfléchir à choisir d'une manière plus stratégique la langue utilisée pour faire passer les messages souhaités. Ainsi, des campagnes ciblant des porteurs de projets potentiels pourraient se faire en langue anglaise (p.ex. dans le magazine Delano) ou portugaise (p.ex. sur le site d'actualité lusophone Bomdia.lu).

## 4. RECOMMANDATIONS

---

Basé sur l'analyse précédente, nous formulons dans cette partie des recommandations qui permettent à l'Autorité de gestion de communiquer plus efficacement avec ses publics cibles.

Vu la mission qui nous a été octroyée, nous nous limitons à des recommandations qui rentrent dans l'environnement présent de part de leurs impact budgétaire et impact sur les ressources humaines. Si le support d'experts externes est recommandé pour l'exécution d'une recommandation spécifique, nous allons le mentionner explicitement dans les recommandations qui suivent.

- 1) **Porteurs de projets** Les projets cofinancés sont à la base de toute communication concrète sur les activités du FSE. Nous recommandons de former davantage les porteurs de projets pour leur donner les outils pour communiquer eux-mêmes sur leurs acquis. L'idée du "kit de communication" doit être revue en incluant des "best practices" de projets cofinancés, des guides d'utilisation de différentes plateformes de communication (p.ex. réseaux sociaux) ou des coordonnées de contact de journalistes au Luxembourg.
- 2) **Porteurs de projets potentiels** Le public cible des porteurs de projets potentiels doit être défini plus en détail. Nous proposons d'organiser un workshop dédié à cette question en incluant des porteurs de projets et des partenaires FSE. L'objectif de ce séminaire sera d'identifier des personnalités type ("persona") représentant ce public cible et de déterminer les canaux de communication, les langues à utiliser, les formats et motifs optimisés pour la communication avec ce public cible.
- 3) **Procédure structurée dans la planification de campagnes** Nous recommandons de créer une procédure structurée selon l'exemple sous paragraphe 3.1 afin de définir en amont de chaque action les publics cibles, messages à passer et appels à action à inclure dans chaque campagne de communication. Cet exercice devra se faire en écrit avant chaque campagne et être transféré à des fournisseurs tiers (agence de communication, prestataire de diffusion, graphiste).
- 4) **Echange de "best practices"** Lors de l'événement du 11 mai 2016, des "best practices" de porteurs de projets ont été échangés. Il faudra institutionnaliser cet échange d'information entre les porteurs de projets. Cet échange pourra se réaliser via la solution de partage de données et de documents "cloud" prévue dans la stratégie de communication. Pourront être inclus dans cet échange aussi des "best practices" d'autorités de gestion et de projets cofinancés dans autres pays de l'Union européenne (échanges via INIO).
- 5) **Kit de communication** Actuellement le kit de communication pour porteurs de projets reprend des indices techniques à respecter dans l'utilisation de la charte graphique du FSE. Nous recommandons d'actualiser ce kit et de mettre à disposition aux porteurs de projet un guide pratique plus extensif sur la communication, avec

des exemples concrets, des "best practices" et des liens vers plus d'informations. Ce kit peut reprendre des recommandations d'autres autorités de gestion dans autres pays et peut se baser sur un échange de données et d'informations dans le cadre du INIO.

- 6) **Appels à action** En général, les campagnes de communication ne sont pas accompagnées par des appels à actions ("call to action") efficaces. Pour les publics cibles choisis, il faut toujours identifier le "pourquoi" des campagnes et créer des visuels, graphismes ou activités selon cet objectif. Ainsi, si l'idée est de communiquer sur les nouveaux appels d'offres - et de cibler les porteurs de projets potentiels - il faut utiliser un appel à action clair et sans équivoque qui incite les personnes intéressées à prendre l'action souhaitée (p.ex. visiter le site web avec plus d'informations, se inscrire à la newsletter, partager une vidéo sur les réseaux sociaux).
- 7) **Partenariats** Plusieurs actions et événements ont été organisés en collaboration avec des partenaires FSE. Il est opportun de continuer dans cette direction dans l'objectif de faire passer son message à plus de personnes. Le partage des frais (p.ex. pour la production de vidéos) permet de communiquer à un public plus large avec un investissement financier moins important. Il faut d'avantage profiter des réseaux de communication établis des partenaires et créer une liste de canaux de communications tiers qui pourraient passer les messages FSE, p.ex. des listes de newsletter envoyés par les partenaires.
- 8) **Réseaux sociaux** Afin d'élargir la portée des campagnes de communication du FSE, nous recommandons de créer des profils FSE sur Facebook et LinkedIn. Ceci évite de devoir passer par des comptes tiers (p.ex. Représentation de la Commission européenne, comptes privés de collaborateurs FSE) pour relayer les informations. Les réseaux sociaux peuvent être alimentés avec les actualités du site web ainsi que des productions réalisées pour d'autres campagnes (vidéos, visuels). La tâche de publication régulière sur ces plateformes peut soit être exécutée en interne, soit peut être externalisée à un tiers ayant une expérience dans la communication institutionnelle sur les réseaux sociaux. Dès qu'une stratégie de communication sur réseaux sociaux est mise en place, il faudra informer les porteurs de projets, les former et inciter à profiter eux-mêmes des opportunités de la communication via les réseaux sociaux.
- 9) **Contacts presse et médias** Nous recommandons d'impliquer d'avantage la presse et ses journalistes dans les efforts de communication et de créer et de maintenir une liste de contacts presse et médias, qui sera partagée avec les projets cofinancés et servira de point de référence. Afin de recréer une relation personnelle avec les journalistes, il est opportun d'inviter au moins une fois par année à un événement phare où les journalistes seront présentés quelques projets phares ainsi que l'actualité du programme FSE (événement du type "Présentation des nouveaux outils de communication mai 2016).

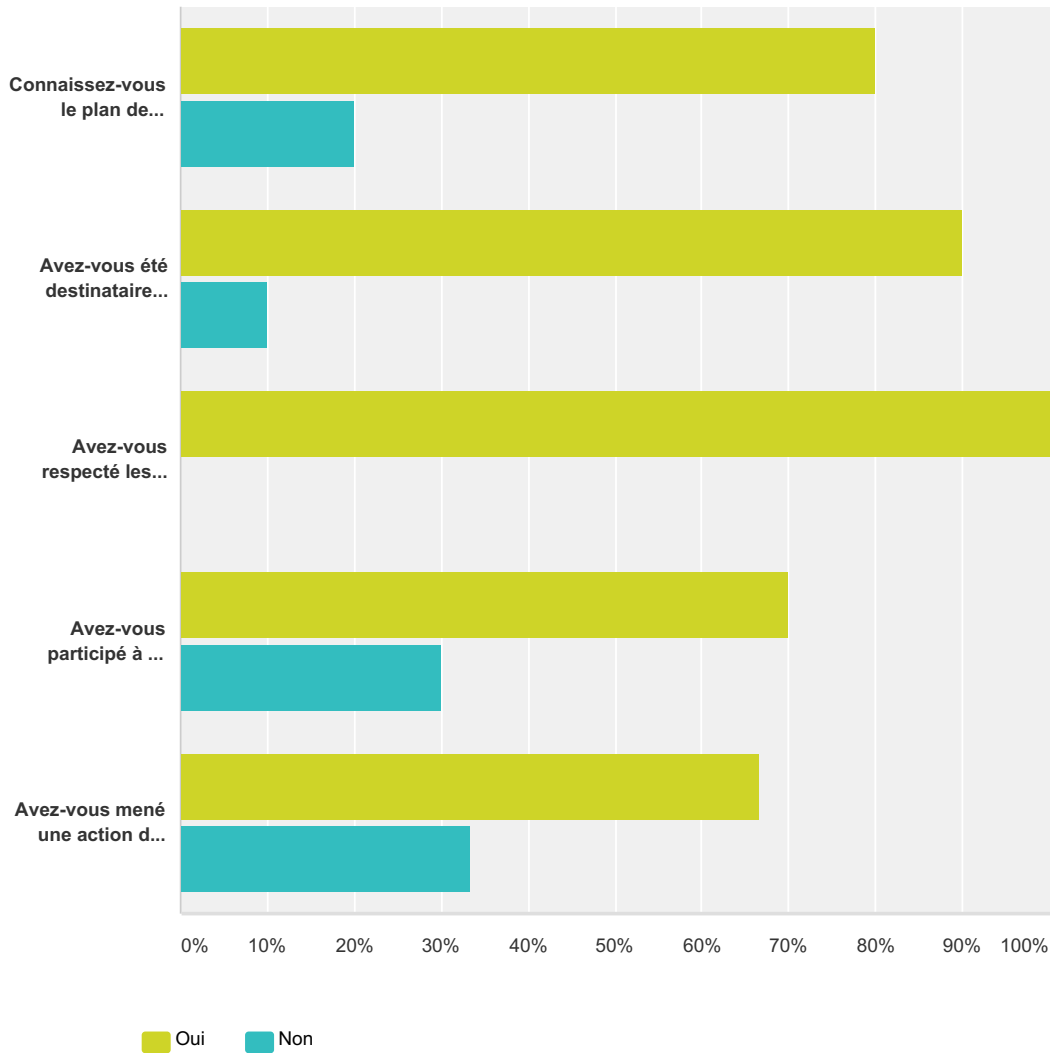
- 10) **Application mobile projets cofinancés** A long terme, nous préconisons de réfléchir à la création d'une application mobile spécifique visualisant les projets cofinancés avec la possibilité pour les utilisateurs de se faire notifier le moment où ils sont en proximité d'un projet cofinancé. Ceci permettra d'illustrer la diversité des projets d'une manière ludique et démontrera l'impact du FSE dans toutes les régions. En toute état de cause il serait intéressant de permettre l'affichage de projets cofinancés par commune et prendre cette occasion pour inciter les communes et/ou le SYVICOL à communiquer sur les projets réalisés dans leur région.

## **5. ANNEXE : QUESTIONNAIRE PORTEURS DE PROJETS**

---

## Q1 Questions sur le plan de communication

Answered: 10 Skipped: 0

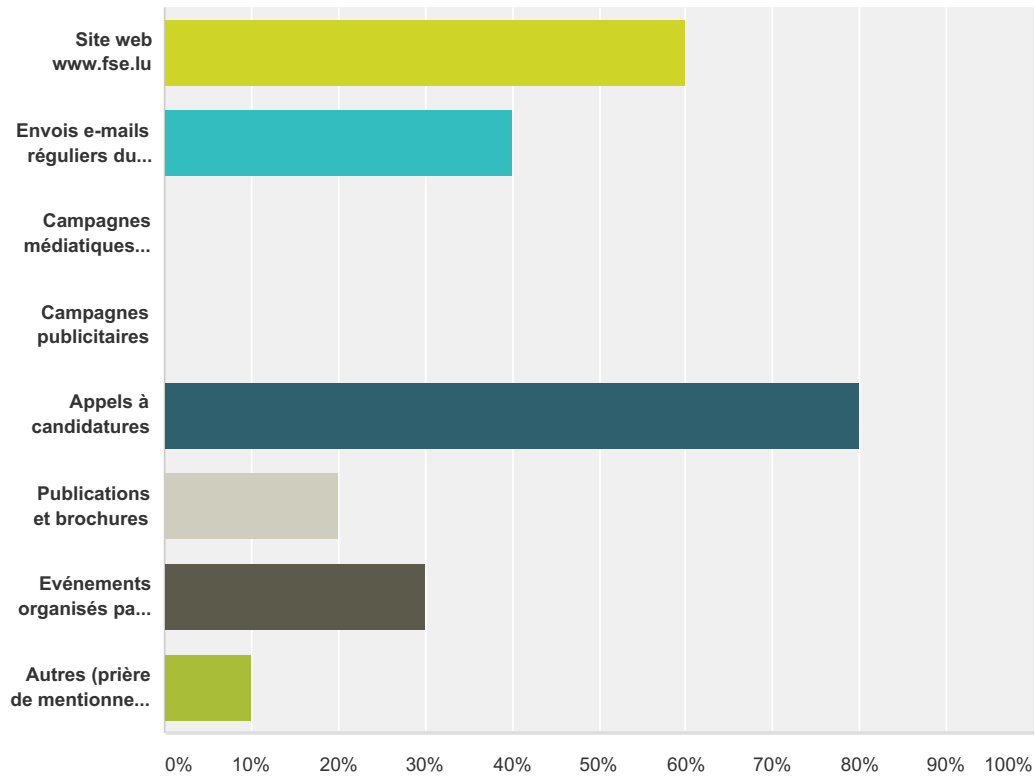


	Oui	Non	Total
Connaissez-vous le plan de communication du programme opérationnel 2014-2020 auquel vous participez ?	80.00% 8	20.00% 2	10
Avez-vous été destinataire d'instructions spécifiques sur les obligations de communication liées au projet en cours ?	90.00% 9	10.00% 1	10
Avez-vous respecté les spécifications techniques prévues par la réglementation en matière d'actions d'information et de publicité ?	100.00% 10	0.00% 0	10
Avez-vous participé à des réunions, journées et/ou formations pendant lesquelles vous avez été informé des procédures de gestion, de contrôle, d'évaluation et/ou de communication liées au FSE ?	70.00% 7	30.00% 3	10
Avez-vous mené une action de publicité pour faire connaître les succès obtenus dans des actions financées par le FSE ?	66.67% 6	33.33% 3	9

## Q2 Par quel moyen avez-vous pris connaissances des possibilités de cofinancement par le FSE pour votre

### projet?

Answered: 10 Skipped: 0

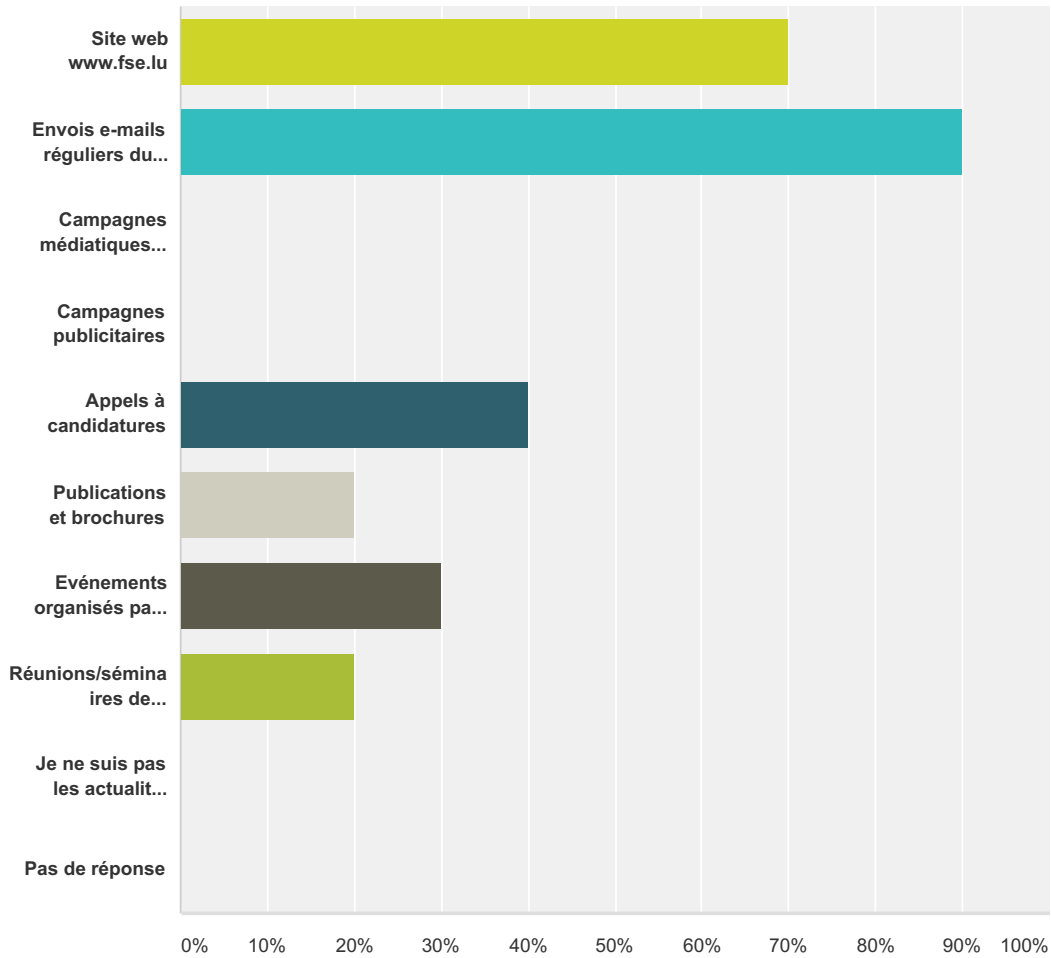


Answer Choices	Responses
Site web www.fse.lu	60.00% 6
Envois e-mails réguliers du FSE (Newsletter)	40.00% 4
Campagnes médiatiques radio et/ou TV	0.00% 0
Campagnes publicitaires	0.00% 0
Appels à candidatures	80.00% 8
Publications et brochures	20.00% 2
Événements organisés par le FSE et/ou les fonds européens (stands, foires, ...)	30.00% 3
Autres (prière de mentionner sous Question 9)	10.00% 1
<b>Total Respondents: 10</b>	

### Q3 Par quel moyen suivez-vous les activités et actualités du FSE?

Answered: 10 Skipped: 0

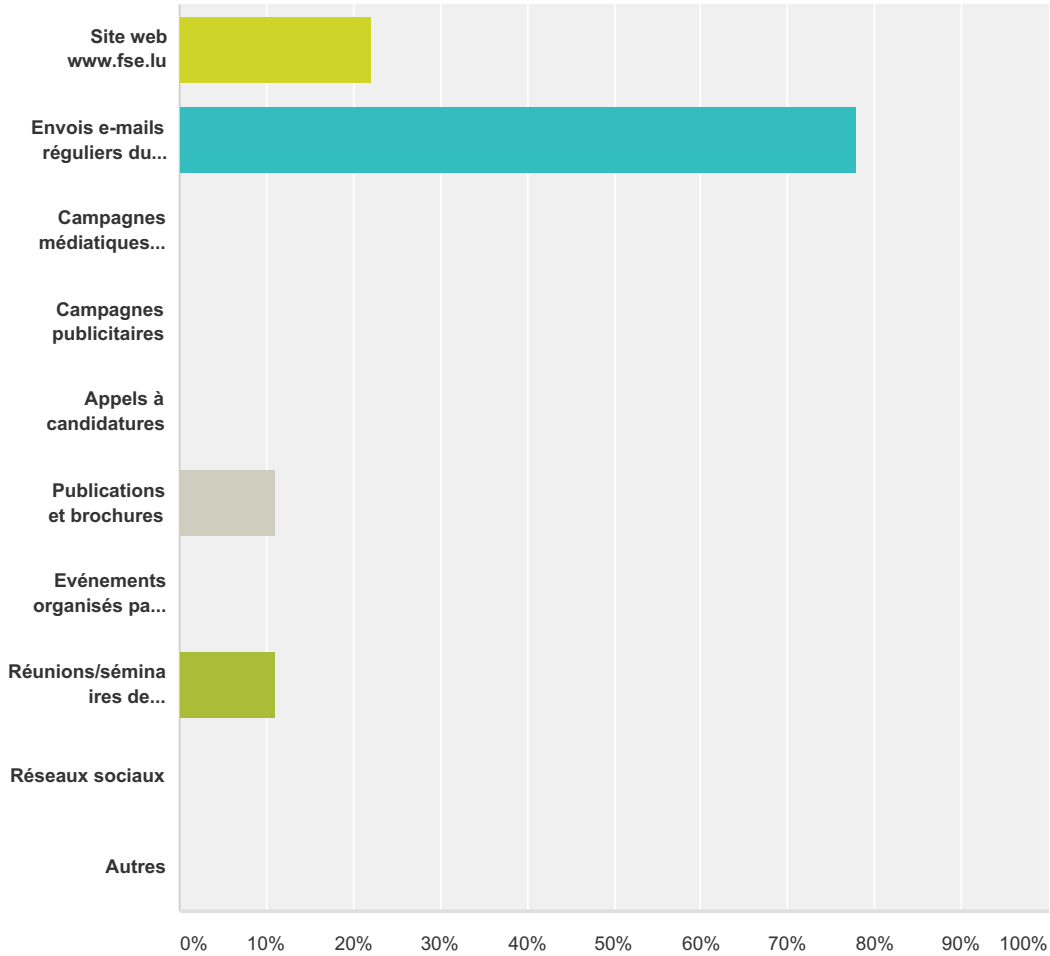




Answer Choices	Responses
Site web www.fse.lu	70.00% 7
Envois e-mails réguliers du FSE (Newsletter)	90.00% 9
Campagnes médiatiques radio et/ou TV	0.00% 0
Campagnes publicitaires	0.00% 0
Appels à candidatures	40.00% 4
Publications et brochures	20.00% 2
Événements organisés par le FSE et/ou les fonds européens (stands, foires, ...)	30.00% 3
Réunions/séminaires de porteurs de projets FSE	20.00% 2
Je ne suis pas les actualités du FSE	0.00% 0
Pas de réponse	0.00% 0
<b>Total Respondents: 10</b>	

### Q4 Par quel moyen souhaiteriez-vous voir plus de communication par le FSE?

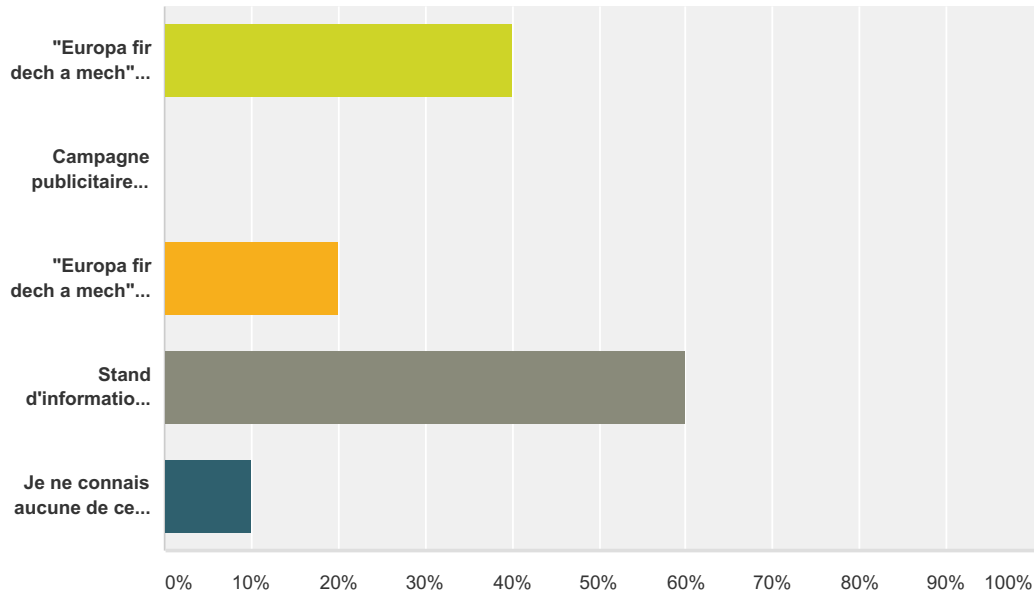
Answered: 9 Skipped: 1



Answer Choices	Responses	Count
Site web www.fse.lu	22.22%	2
Envois e-mails réguliers du FSE (Newsletter)	77.78%	7
Campagnes médiatiques radio et/ou TV	0.00%	0
Campagnes publicitaires	0.00%	0
Appels à candidatures	0.00%	0
Publications et brochures	11.11%	1
Événements organisés par le FSE et/ou les fonds européens (stands, foires, ...)	0.00%	0
Réunions/séminaires de porteurs de projets FSE	11.11%	1
Réseaux sociaux	0.00%	0
Autres	0.00%	0
<b>Total Respondents: 9</b>		

### Q5 Connaissez-vous les campagnes de communication du FSE suivantes?

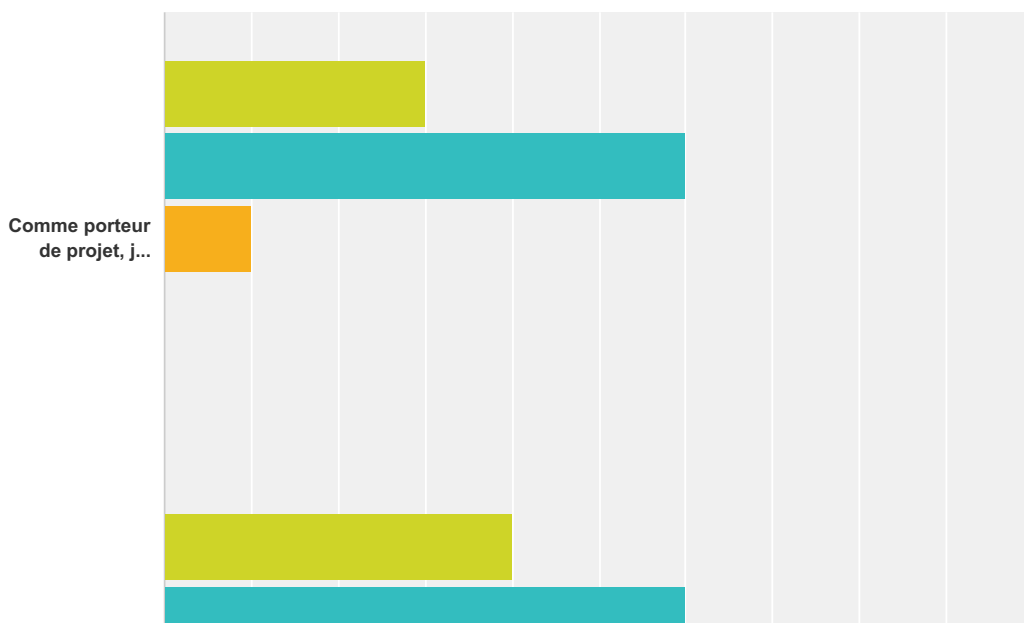
Answered: 10 Skipped: 0

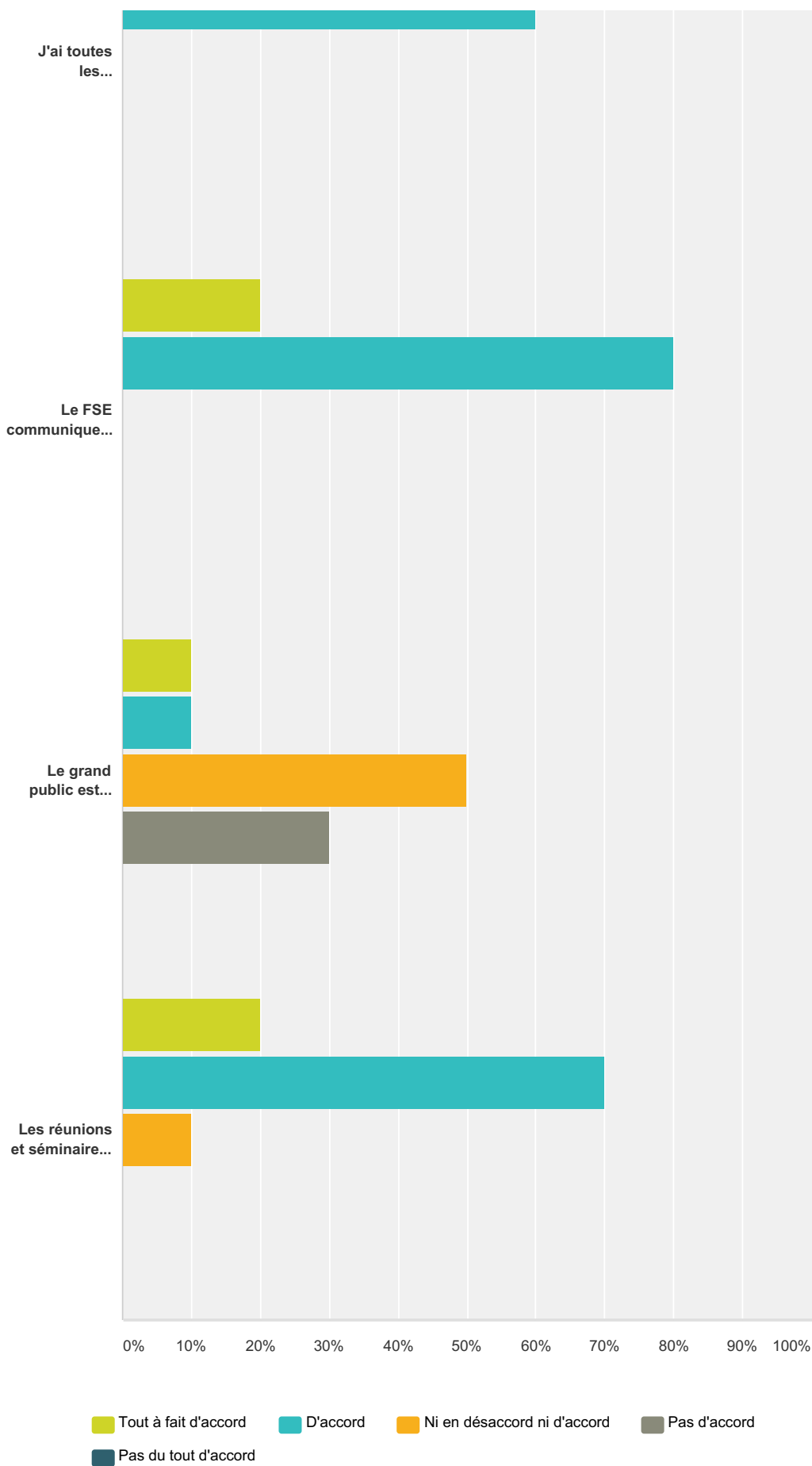


Answer Choices	Responses
"Europa fir dech a mech" Spot RTL TV Fit4greenjobs	40.00% 4
Campagne publicitaire GOTOWEB suivant le lancement du nouveau site www.fse.lu	0.00% 0
"Europa fir dech a mech" émission "Topaktuell" radio RTL avec présentation de 4 projets FSE CNDS, 4motion, Chambre de commerce et Fédération des artisans	20.00% 2
Stand d'information lors de la Fête de l'Europe	60.00% 6
Je ne connais aucune de ces campagnes	10.00% 1
<b>Total Respondents: 10</b>	

### Q6 Comment évalueriez-vous les affirmations suivantes?

Answered: 10 Skipped: 0





	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
Comme porteur de projet, je suis suffisamment informé des actualités et activités du FSE.	30.00% 3	60.00% 6	10.00% 1	0.00% 0	0.00% 0	10
J'ai toutes les connaissances nécessaires pour communiquer sur mon projet cofinancé.	40.00% 4	60.00% 6	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	10
Le FSE communique efficacement sur les projets cofinancés.	20.00% 2	80.00% 8	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	10
Le grand public est suffisamment informé du programme FSE.	10.00% 1	10.00% 1	50.00% 5	30.00% 3	0.00% 0	10
Les réunions et séminaires pour porteurs de projets contribuent à l'information sur le programme de manière suffisante.	20.00% 2	70.00% 7	10.00% 1	0.00% 0	0.00% 0	10

### Q7 Selon vous, comment le FSE pourrait améliorer sa communication du programme en général ?

Answered: 2 Skipped: 8

#	Responses	Date
1	Plan communication pas facilement accessible, davantage informer les porteurs sur les lignes directrices à respecter (au-delà du guide d'utilisateur) et les opportunités en matière de communication, davantage communiquer au grand public	5/19/2017 2:45 AM
2	-/-	5/12/2017 4:18 AM

### Q8 Selon vous, comment le FSE pourrait améliorer sa communication des projets cofinancés ?

Answered: 3 Skipped: 7

#	Responses	Date
1	Mettre davantage en valeur les projets co-financés, donner une orientation et, le cas échéant, un support plus détaillé pour les porteurs qui souhaitent entamer des actions de communication sur leurs projets	5/19/2017 2:45 AM
2	réaliser des réunions avec un groupe de porteurs de projets travaillant sur le même domaine	5/13/2017 2:37 AM
3	-/-	5/12/2017 4:18 AM

### Q9 Autres commentaires, remarques, suggestions...

Answered: 2 Skipped: 8

#	Responses	Date
1	Le projet FIT4greenjobs existait avant mon arrivée à l'Adem	5/15/2017 3:04 AM
2	-/-	5/12/2017 4:18 AM