

Guide EQUAL de la coopération transnationale 2004-2008

Emploi & affaires sociales

Emploi & Fonds social européen

Commission européenne

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances
Unité B4

Manuscrit terminé en 2004

Le guide EQUAL de la coopération transnationale a été rédigé par un groupe de travail composé d'experts de plusieurs États membres (Autriche, Finlande, France, Allemagne, Italie, Pologne, Portugal, Espagne, Suède, Royaume-Uni) et des services de la Commission européenne, avec la collaboration de M. Jeremy Harrison, consultant externe.

Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement l'avis ou la position de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances de la Commission européenne.

Une version électronique du présent guide est disponible sur le site Internet d'EQUAL à l'adresse <http://europa.eu.int/comm/equal>.

Si vous souhaitez recevoir le bulletin d'information électronique "ESmail" de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances de la Commission européenne, envoyez un courrier électronique à l'adresse suivante: empl-esmail@cec.eu.int - le bulletin d'information paraît régulièrement en allemand, anglais et français.

Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.

**Un numéro unique gratuit:
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2005

ISBN 92-79-00133-7

© Communautés européennes, 2005
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

AVANT-PROPOS

Félicitations pour votre sélection comme partenariat de développement EQUAL. Vous êtes dès à présent en mesure d'explorer toutes les possibilités du travail sans frontières et de relever les défis qu'il pose.

Le Guide de la coopération transnationale fait partie d'une série de guides conçus pour assurer la mise en œuvre efficace du programme EQUAL.

Sa structure séquentielle vous permettra d'aborder les difficultés dans l'ordre où elles se présenteront à vous; les points délicats seront ainsi traités au moment voulu.

Ainsi, il ne doit pas être parcouru linéairement de A à Z mais plutôt par chapitre ou section, au moment où vous entreprenez de planifier la partie correspondante de votre travail. Ce guide est aussi un document interactif doté de multiples liens hypertextes et de références renvoyant à d'autres sources.

Nous espérons que vous y puiserez à loisir les conseils dont vous aurez besoin pour mettre en œuvre votre coopération transnationale dans le cadre d'EQUAL et au-delà.

Le concept de ce guide a pris forme au début du programme EQUAL en 2001, moment où il a été confié à un groupe de travail sur la coopération transnationale composé de plusieurs États membres. La version initiale du guide a été revue à la lumière de l'expérience du premier appel, en tenant compte de la Communication révisée relative au second appel à projets de l'initiative EQUAL.

D'importantes leçons de nature générale ont été tirées concernant la dimension transnationale de programmes tels qu'EQUAL. De nombreuses recommandations du guide peuvent s'appliquer très largement à tout travail transnational. De même, tout programme actuel ou futur comportant une composante transnationale peut bénéficier d'une grande partie des conseils et orientations exposés dans le présent document.

Nous espérons surtout que le partenariat de développement que vous allez mettre en place dans le cadre d'EQUAL tirera profit de ce guide.

Bon travail en coopération transnationale dans votre partenariat de développement !

Remarque: tous les exemples cités dans le présent guide sont **des accords de coopération transnationale (ACT)**, et non des partenariats de développement individuels. Pour en savoir plus sur chaque ACT, effectuez une recherche dans la Base de Données Commune Equal (BDCE) en écrivant, sous «Recherche ACT», le numéro indiqué en regard de chaque exemple, et en le faisant suivre d'un signe «%» dans le champ «Recherche plein texte pour».

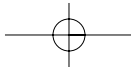
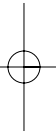
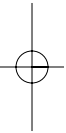
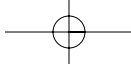




TABLE DES MATIÈRES

Comprendre EQUAL

I. EQUAL	7
1.1 Données essentielles	7
1.2 Les neuf thèmes d'EQUAL	7
1.3 Thèmes par État membre	7
1.4 Financer l'innovation	7
1.5 Des partenariats qui permettent la participation active des partenaires et des personnes défavorisées	8
1.6 Diffusion et transfert des résultats vers les politiques et pratiques («mainstreaming»)	9
1.7 Travailler dans un partenariat transnational	9
2. La coopération transnationale	11
2.1 Le travail transnational dans le cadre d'EQUAL	11
2.2 Les bénéfices de la coopération transnationale	12
2.3 Difficultés	12

Avant de démarrer

3. Se préparer à la coopération transnationale	14
3.1 Des plans de travail adaptés aux objectifs du PDD	14
3.2 Une planification réaliste	15
3.3 Construire une équipe de partenariat	15
3.4 Prendre contact avec des partenaires transnationaux potentiels	16
3.5 Cultures, langues et autres aspects	16
3.6 Propriété intellectuelle	17
4. Trouver des partenaires	18
4.1 Rechercher des partenaires dans d'autres États membres	18
4.2 La base de données commune EQUAL (BDCE)	18
4.3 Le suivi	19
4.4 Combien de partenaires?	19
4.5 Les coordinateurs transnationaux	20
4.6 Se préparer au partenariat	20
4.7 Les réunions exploratoires	20
4.8 Les partenaires associés, une exception à la règle	22



TABLE DES MATIÈRES

Préparation et négociation

5. Conclusion de l'accord de coopération transnationale	23
5.1 Un programme de travail transnational cohérent	23
5.2 Organisation et prise de décision	25
5.3 La communication	25
5.4 Différences culturelles	26
6. Conclusion de l'accord de coopération transnationale	27
6.1 Se préparer à conclure un accord de coopération transnationale	27
6.2 Le processus d'approbation de l'ACT	28

Mettre le partenariat sur les rails

7. Réunions, visites d'étude, échanges de personnel et de stagiaires	31
7.1 L'échange d'informations par le biais de réunions et d'autres moyens de communication	31
7.2 Les visites d'étude	32
7.3 Développer des services, produits ou systèmes, ensemble ou en parallèle	33
7.4 Partager les expériences sur le terrain grâce aux échanges de personnel et de stagiaires	33
8. Planification financière	35
8.1 Règles et procédures financières	35
8.2 Planification et gestion financière	35
8.3 Remarques supplémentaires	37
9. Suivi et évaluation	38
9.1 Obligation de rendre compte et d'évaluer	38
9.2 Suivi	38
9.3 Évaluation	39

Annexe: explications et exemples complémentaires	45
---	----



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la première.

Comprendre EQUAL

1. EQUAL

«EQUAL, un programme pour apprendre»

1.1 Données essentielles

EQUAL:

- opère dans le cadre plus large de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) (voir annexe 1.1);
- déploie ses activités entre 2001 et 2008;
- encourage la mise en œuvre de nouveaux moyens pour combattre tous les types de discriminations et d'inégalités sur le marché du travail, cela au travers des actions suivantes:
 - encourager l'innovation, l'expérimentation et la validation de nouvelles approches et de nouveaux mécanismes d'élaboration de politiques;
 - soutenir la collaboration des acteurs et intervenants clés autour d'une stratégie et d'un plan d'action communs qui permettent leur participation active;
 - faciliter l'échange de bonnes pratiques et communiquer les enseignements tirés de ces pratiques aux décideurs et aux personnes de terrain;
 - appuyer la collaboration transnationale et l'échange d'expériences afin de renforcer la dimension européenne de l'emploi et de l'inclusion.

EQUAL diffère des autres programmes actuels en ce sens qu'il intègre, grâce à ses partenariats de développement (PDD), l'innovation de niveau national **dans la collaboration et l'échange de bonnes pratiques au niveau transnational**. Cela signifie que les partenariats sont également censés s'allier à d'autres partenaires en Europe afin d'aller plus loin dans l'innovation, le travail de développement conjoint et la diffusion ciblée.

1.2 Les neuf thèmes d'EQUAL

Les thèmes d'EQUAL (voir annexe 1.2) sont directement liés aux dix lignes directrices de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE), avec en plus une possibilité de financement de partenariats dans le domaine des demandeurs d'asile. Tous les États membres n'accordent pas la priorité à la totalité de ces thèmes.

Le contenu d'un thème spécifique dans un État membre concerne parfois plusieurs lignes directrices de la SEE.

La SEE (voir annexe 1.1) a été lancée lors du sommet de Luxembourg, en 1997, pour doter d'un cadre pratique la stratégie européenne du marché du travail. Ses grandes priorités sont consignées sous la forme de lignes directrices pour l'emploi européennes (voir annexe 1.3). Ces lignes directrices sont ensuite traduites en plans d'action nationaux pour l'emploi

(PNAE), qui définissent l'action à laquelle s'engage chaque pays pour l'année en question.

1.3 Thèmes par État membre

Voici un tableau présentant les thèmes au titre desquels des partenariats de développement seront financés lors du second appel à projets EQUAL, ainsi que la proportion approximative du budget national total qui sera allouée aux partenariats de chacun de ces thèmes. Sachez que ce tableau n'a d'autre but que de vous indiquer le pays où vous aurez des chances de trouver des partenaires adéquats. Des contenus similaires se retrouvant parfois dans des thèmes et des États membres différents, il est recommandé de rechercher de plus amples informations dans les notes d'information par pays, disponibles sur le site Web d'EQUAL au cours de l'automne 2004 ou de contacter directement l'autorité de gestion (AG) ou la structure nationale d'appui (SNA) du pays qui vous intéresse. Leurs coordonnées figurent sur le site Web d'EQUAL.

1.4 Financer l'innovation

EQUAL a pour objet d'élaborer et de financer des **approches innovantes** des questions de politique du marché du travail aux niveaux local, national et européen. L'idée est de développer et de tester de nouveaux concepts, puis de traduire l'innovation et les expériences utiles en politiques et en pratiques. Il s'agit notamment de transférer des solutions, des méthodologies ou des approches d'un environnement à un autre dans le but d'accroître l'efficacité des politiques ou des pratiques. Par l'innovation, il est possible de:

- développer des politiques et des méthodes entièrement nouvelles;
- concevoir et exploiter de nouvelles combinaisons de politiques et méthodes existantes.

L'**innovation** peut se concrétiser de diverses façons. Elle peut être:

- axée sur les processus, par la mise à l'essai et l'adoption de nouvelles pratiques, méthodes ou outils;
- axée sur les objectifs, par la formulation de nouveaux objectifs, le développement de nouvelles qualifications ou l'ouverture de nouveaux domaines d'emploi;
- axée sur le contexte, par le développement des systèmes du marché du travail ou d'autres structures en adaptant l'innovation provenant d'un autre contexte.

Pour en savoir plus sur le processus d'innovation, voir la définition de l'innovation tirée du livre vert sur l'innovation de 1995, utilisée dans la communication de la Commission COM/2000/0567, intitulée *L'innovation dans une économie fondée sur la connaissance*.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
AT	42 %	8 %		13 %	14 %			12 %	6 %
BE fr	36 %		19 %		27 %		11 %		2 %
BE nl	29 %	2 %	7 %	7 %	29 %		7 %	7 %	3 %
CY	41 %						41 %		7 %
CZ	18 %	5 %	14 %	14 %	14 %	12 %	5 %	5 %	5 %
DE	39 %	5 %	7 %	6 %	10 %	12 %	5 %	5 %	6 %
DK	35 %				16 %			33 %	8 %
ES	30 %	6 %	15 %		15 %		13 %	18 %	1 %
EE	50 %						40 %		2 %
GR	23 %	9 %	15 %	13 %	10 %	12 %	3 %	7 %	3 %
FR	20 %	10 %	9 %	9 %	19 %	9 %	15 %		2 %
FI	33 %	8 %		20 %		20 %		10 %	2 %
HU	42 %				39 %			8 %	3 %
IT	27 %	3 %		25 %	27 %			10 %	3 %
IE	37 %		10 %		19 %	9 %	12 %		5 %
LT	69 %						20 %		3 %
LU	50 %						32 %		13 %
LV	53 %						34 %		5 %
MT	25 %		25 %				25 %		15 %
NL	32 %	2 %	11 %	4 %	14 %	8 %	15 %	5 %	4 %
PT	27 %	3 %	14 %	5 %	3 %	20 %	8 %	7 %	3 %
PL	34 %			27 %		21 %	9 %		2 %
SK	20 %	13 %		23 %		21 %		12 %	3 %
SL	60 %				15 %			15 %	2 %
SE	32 %		14 %		32 %			9 %	6 %
UK gb	30 %	10 %	10 %	10 %	13 %	13 %		5 %	5 %
UK ni	59 %							31 %	

1.5 Des partenariats qui permettent la participation active des partenaires et des personnes défavorisées

Le partenariat est une idée maîtresse d'EQUAL. Ses **partenariats de développement (PDD)** sont financés pour tester des solutions à apporter à un problème précis. L'idée du partenariat tient dans les principes suivants:

- rassembler les organisations, les associations, les entreprises et les institutions d'enseignement et de formation afin d'**identifier les causes** à la base des problèmes de dis-

crimination et d'exclusion, de convenir des meilleures options, et de **trouver de concert des solutions innovantes** pour résoudre ces problèmes;

- travailler conjointement pour suivre, évaluer et **communiquer** les réussites et les échecs des solutions testées;
- agir **en faveur de l'inclusion**, en regroupant les grandes et petites organisations, notamment les pouvoirs publics, les services de l'emploi, les associations, les entreprises (surtout les PME), et les partenaires sociaux, dans des partenariats répondant aux besoins réels de l'aspect problématique visé;



- **permettre la participation active des partenaires et intervenants** en les associant aux activités de planification, de prise de décision et d'apprentissage;
- **permettre la participation active des personnes défavorisées** en les impliquant dans les décisions et en leur donnant les moyens de développer des compétences leur permettant de façonner leur avenir de façon active;
- rendre ouverts et transparents le travail et la **gestion des partenariats**.

Pour en savoir plus sur ces aspects, consultez le guide du partenariat EQUAL, disponible sur le [site Web d'EQUAL](#).

Exemple : un portail commun de formation (ACT 489 COMPÉTENCE EUROVISION)

Cet ACT associant quatre pays – la Belgique, l'Allemagne, l'Italie et les Pays-Bas – travaille sur la certification des compétences des travailleurs et des entreprises qui les emploient. Il utilise une version innovante de l'indicateur de performance global («balanced scorecard»), conçue par les PDD afin de répondre aux besoins des petites entreprises. Les essais menés sur cet outil ont donné des résultats positifs en termes d'efficacité. Les partenaires ont conçu un portail commun qui propose des kits de formations ainsi qu'un instrument d'évaluation des compétences, notamment celles qui ont été acquises dans des environnements informels, non académiques.

Remarque: tous les exemples cités dans le présent guide sont des **accords de coopération transnationale**, et non des partenariats de développement individuels. Pour en savoir plus sur chaque ACT, effectuez une recherche dans la BDCE en écrivant, sous «**Recherche ACT**», le numéro indiqué en regard de chaque exemple, et en le faisant suivre d'un signe «%» dans le champ «Recherche plein texte pour».

1.6 Diffusion et transfert des résultats vers les politiques et pratiques («mainstreaming»)

Les expériences, résultats stratégiques, méthodes et produits d'EQUAL doivent être mis à disposition et rendus utilisables hors des partenariats où ils ont été développés si l'on souhaite qu'ils influencent les changements et améliorent les pratiques. Tous les PDD doivent s'efforcer de présenter des preuves des bonnes pratiques qu'ils ont développées et testées. Si ces pratiques s'avèrent pertinentes, utiles et applicables à plus grande échelle, le travail doit se focaliser sur la **diffusion** et, quand cela est possible, sur le **transfert** des résultats vers les politiques et pratiques («**mainstreaming**»). Cette phase est exécutée par les PDD eux-mêmes ainsi que par des réseaux thématiques, organisés aux niveaux national et transnational, qui font le lien entre les PDD et leurs travaux, d'une part, les décideurs clés et les acteurs de terrain, d'autre part.

Diffusion

Communiquer les expériences et les résultats aux organisations et institutions concernées, sensibiliser le public aux aspects traités par EQUAL, faire connaître les méthodes employées et les résultats obtenus à un public spécialisé et non spécialisé.

Transfert vers les politiques et pratiques

Intégrer les approches et méthodes développées par EQUAL dans les politiques au quotidien, en veillant à ce que leur impact soit aussi important que possible.

Les PDD doivent concevoir leur travail en ayant à l'esprit la diffusion **horizontale et verticale** ainsi que le **transfert vers les politiques et pratiques**.

L'obligation de transfert vers les politiques ne s'applique pas qu'aux seuls PDD. Les États membres collaborent pour évaluer et comparer les réalisations des PDD, et pour améliorer la diffusion de leurs bonnes pratiques dans l'ensemble de l'Union européenne (UE).

Diffusion et transfert horizontaux vers les politiques et pratiques («mainstreaming»)

Échange d'expériences entre les personnes et les organisations qui travaillent sur des questions communes ou similaires, que ce soit au niveau régional, national ou européen.

Diffusion et transfert verticaux vers les politiques et pratiques («mainstreaming»)

Travail en réseau avec des décideurs, des gestionnaires de programme et des intervenants clés visant à influencer les modifications à apporter au cadre politique et réglementaire aux niveaux institutionnel, politique, réglementaire ou administratif.

1.7 Travailler dans un partenariat transnational

La **coopération transnationale** fait partie intégrante d'EQUAL. Il est essentiel de veiller à la **haute qualité** (voir annexe 1.4) de ce travail. Apprendre par le biais de la diffusion et du transfert du savoir-faire et des bonnes pratiques entre les partenariats et entre les États membres constitue un objectif clé du programme. La coopération transnationale apporte une valeur ajoutée incomparable aux États membres et aux décideurs européens. Tous les PDD EQUAL contribuent à la réalisation de cet objectif en suivant les étapes suivantes:

- **Préparation:** chaque PDD structure ses programmes de travail nationaux et transnationaux et constitue les partenariats qui permettront de les mener à bien. Au terme de cette phase, qui dure environ six mois, les PDD doivent présenter une stratégie commune sous la forme d'un



accord de partenariat de développement (APDD).

Celui-ci **doit décrire** la façon dont le PDD compte apporter une valeur ajoutée en collaborant avec des PDD de l'étranger. C'est alors que prend forme l'**accord de coopération transnationale (ACT)**, conclu avec un ou, habituellement, plusieurs partenaires d'autres États membres;

- **Mise en œuvre:** les programmes de travail nationaux et transnationaux sont menés à bien pendant une période de deux à trois ans environ;
- **Diffusion et transfert vers les politiques et pratiques («mainstreaming»):** le travail en réseaux thématiques, l'étalonnage ou «benchmarking», la «peer review» ou «revue par les pairs» ou les forums sont utilisés pour faciliter la diffusion des bonnes pratiques et produire ainsi un impact sur les politiques nationales et européennes. Pour favoriser la validation et l'échange de bonnes pratiques, les États membres peuvent aussi financer des partenariats entièrement nouveaux qui ont pour seul objectif de transférer les expériences d'EQUAL vers les politiques et pratiques (communication EQUAL – Libre circulation des bonnes idées – COM 2003/840 para. 11.4.17 - 18). Toutes ces activités sont réalisées en parallèle avec la mise en œuvre du programme EQUAL jusqu'à la toute dernière limite de sa période d'éligibilité.

Dans le cadre d'EQUAL, la **coopération transnationale** s'exerce à trois niveaux:

- **entre les partenariats de développement** de deux États membres ou plus: ces PDD doivent mener à bien des activités similaires ou complémentaires, partager des approches communes ou complémentaires, et être prêts à développer des stratégies, des approches ou des produits conjoints;
- **entre les réseaux thématiques nationaux de partenariats de développement:** ceux-ci partagent au niveau européen les expériences qu'ils ont validées au sein de leurs réseaux thématiques nationaux. La Commission européenne facilite ce travail en examinant les approches stratégiques et leurs résultats utiles au niveau de l'UE, et en les diffusant dans des forums politiques ou des débats européens;
- **entre les autorités de gestion et les structures nationales d'appui responsables, ainsi que les personnes et organisations clés partout dans l'UE:** au sein des programmes d'initiative communautaire (PIC), les autorités de gestion responsables se sont engagées à assurer une étroite collaboration et un apprentissage mutuel par le biais de groupes de travail et de réunions coordonnés par la Commission européenne, et grâce à une coopération directe entre les États membres.

Le présent guide a trait au premier aspect de coopération transnationale entre les PDD décrit ci-dessus.

Différence entre la coopération transnationale menée dans le cadre d'EQUAL et les approches des autres programmes de l'UE

EQUAL	Autres programmes de l'UE
Nécessité d'une approche nationale et transnationale conjointe.	Le FEDER et le FSE ne nécessitent pas d'élément transnational, mais l'autorisent. Le programme LEADER encourage la coopération transnationale mais ne l'exige pas.
La sélection des partenaires transnationaux n'est ni prédéterminée ni restreinte sur le plan géographique.	Le volet principal de la coopération transnationale d'INTERREG a trait à des actions transfrontalières.
Les partenariats transnationaux se composent de PDD indépendants, agréés dans leur État membre.	LEONARDO finance des projets transnationaux en utilisant un organisme promoteur ou un contractant chargé de gérer toutes les activités des participants de tous les États membres impliqués.



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la deuxième.

Comprendre EQUAL

La coopération transnationale

«Pourquoi travailler au niveau transnational? Pour découvrir de nouvelles façons de travailler, apprendre à suivre une nouvelle logique, recueillir et échanger des idées, encourager des solutions créatives et même diminuer le stress et la pression»

2.1 Le travail transnational dans le cadre d'EQUAL

Dans le cadre d'EQUAL, la coopération transnationale s'exerce à trois niveaux:

- entre les PDD;
- entre les réseaux thématiques nationaux de PDD;
- entre les autorités de gestion et les structures nationales d'appui responsables ainsi que les personnes et organisations clés partout dans l'UE.

Le présent guide a trait à la coopération transnationale entre les PDD. Le travail en réseau thématique (voir annexe 2.9) transnational est organisé et géré par la Commission européenne, en collaboration avec les autorités de gestion des États membres.

Tous les partenariats transnationaux EQUAL...

doivent s'organiser pour échanger informations et expériences (voir annexe 2.3), et prendre ainsi connaissance de leurs idées, stratégies et activités respectives,

... et

établir des comparaisons et mener des processus de développement parallèle, de test et de validation des approches innovantes (voir annexe 2.4) en fonction de l'orientation choisie pour leur travail.

... ils s'impliquent aussi dans une ou plusieurs des activités suivantes:

Importation, exportation ou adoption de nouvelles approches (voir annexe 2.5) par l'adaptation à leur situation spécifiquement des travaux testés ailleurs.

Développement conjoint de services, produits ou systèmes (voir annexe 2.6), où les capacités conjointes des partenaires peuvent se concrétiser par un produit commun qui serait irréalizable sur une base individuelle.

Partage d'expériences sur le terrain (voir annexe 2.7), par l'échange de partenaires, de gestionnaires, de stagiaires et de formateurs à court ou à long terme.

La coopération transnationale étant un processus dynamique, ces modèles ne sont ni définitifs ni mutuellement exclusifs. Des mécanismes et instruments spécifiques (voir annexe 2.1) ont été incorporés à la conception de l'initiative EQUAL dans le but d'aider les PDD.

Un partenariat transnational peut utiliser plusieurs modèles de coopération, en les adaptant au fur et à mesure que les rela-

tions se développent et mûrissent et que les activités des partenaires évoluent. Chaque membre d'un PDD peut participer à diverses activités avec ses partenaires transnationaux, activités qui peuvent impliquer la totalité des partenaires et tout un éventail d'intervenants, depuis les personnes défavorisées jusqu'aux décideurs politiques (voir annexe 2.2).



2.2 Les bénéfices de la coopération transnationale

Bénéfices pour les organisations

Bénéfices stratégiques et à long terme

- La participation à des réseaux européens et l'établissement de contacts dans d'autres États membres ouvrent des possibilités de coopération future et ajoutent une dimension européenne au plan de travail du PDD.
- Les liens avec des évolutions professionnelles à plus grande échelle permettent de comparer les politiques et pratiques du marché du travail avec celles d'autres États membres.
- La coopération transnationale fait connaître le PDD et ses partenaires européens clés et leur donne une valeur ajoutée aux yeux des professionnels du même secteur et des décideurs importants.
- Elle permet de se sensibiliser aux développements politiques européens dans le domaine concerné et de mieux les comprendre.

Bénéfices opérationnels et à court terme

- La coopération transnationale permet l'accès à de nouveaux concepts; elle permet l'échange d'idées et le débat dans un contexte plus large.
- Elle encourage l'utilisation d'expériences et de savoir-faire internationaux pour tester et améliorer les outils pédagogiques, matériels et méthodes existants, et pour développer de nouveaux produits.
- Elle offre un vaste choix de nouveaux partenaires commerciaux, d'alliés politiques et de collaborateurs techniques.
- Elle facilite l'acquisition de nouvelles capacités et compétences.
- Elle permet d'explorer des domaines d'intérêt commun et d'améliorer les opportunités commerciales mutuelles.

Quelques bénéfices pour les individus participant au partenariat transnational

- La coopération transnationale étend l'expérience de l'intéressé; elle développe ses compétences linguistiques, de communication entre autres, et lui ouvre une perspective européenne plus large.
- Elle a pour effet de multiplier les sources d'information et les contacts.
- Elle permet de connaître et de comprendre les points forts et les faiblesses des politiques de l'emploi et des systèmes de formation du pays concerné.
- Elle donne davantage conscience de soi-même et renforce la confiance en soi.

2.3 Difficultés

Quelques difficultés courantes rencontrées par les partenariats transnationaux

- Leur développement demande du temps (voir annexe 2.11) et du travail.
- Déterminer les partenaires transnationaux les plus adéquats (voir annexe 2.8) est une tâche qui prend du temps, compte tenu de du délai imposé par la «fenêtre transnationale» (la période qui suit l'inclusion des données du PDD dans la base de données commune EQUAL, au moment où les partenariats transnationaux peuvent se former).
- Il faut négocier un programme de travail transnational commun qui présente du potentiel.
- Travailler en partenariat est un processus exigeant qui requiert de la flexibilité et la volonté de s'engager, sans négliger de bonnes méthodes de travail, de documentation et de suivi.
- Ce processus mobilise des ressources financières et humaines (voir annexe 2.10) considérables.
- Il implique une prise de risques si on recherche des résultats créatifs et innovants.
- Le travail transnational soumet le personnel à de nouvelles exigences: il implique de nouvelles compétences ainsi que la capacité de travailler en tenant compte des différences culturelles, contextuelles et linguistiques.
- Certains de vos partenaires transnationaux pourraient être moins motivés que vous; il se peut même qu'ils abandonnent le projet après avoir pris connaissance des implications de la coopération.
- Les partenariats transnationaux réussis nécessitent un suivi continu et une évaluation constante.
- Il faut tenir compte des droits de propriété intellectuelle.
- Il faut également tenir compte des différences de culture, d'organisation et d'habitudes de travail (voir annexe 2.12).
- Les changements de partenaires en cours de coopération génèrent certaines difficultés.
- Il importe d'assurer la continuité du personnel depuis la phase de conception jusqu'à la diffusion. Afin de garantir de bons résultats, il convient de tout mettre en œuvre pour garder le personnel en place, ou tout au moins de s'assurer que les collaborateurs restent accessibles en qualité de «personnes de référence».



Enfin...

La collaboration transnationale dans le cadre d'EQUAL doit en général produire un impact à la fois sur les politiques et sur les pratiques. Il y a cependant des limites à ce qu'un partenariat isolé peut réaliser (voir annexe 2.11). Il est important de bien comprendre ces limites afin de pouvoir anticiper les difficultés et de se fixer des objectifs réalistes et accessibles. Les PDD trop ambitieux qui ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs n'ont pas beaucoup d'utilité. En revanche, les PDD qui établissent des objectifs réalistes et sont prêts à affronter les difficultés sont susceptibles de produire un impact réel.

Comment établir un ensemble d'objectifs réalistes? **Le Groupe de travail européen EQUAL sur le partenariat recommande la formule SMART, qui a déjà été adoptée par plusieurs partenariats transnationaux:**

- S** SPÉCIFIQUE
- M** MESURABLE
- A** ACCESSIBLE
- R** RÉALISTE
- T** (situé dans le) TEMPS

Déterminer des objectifs spécifiques, réalistes et accessibles est un défi que les partenariats transnationaux doivent relever tout en concevant le travail de leurs PDD nationaux respectifs. C'est pourquoi EQUAL prévoit un financement et une période minimale de six mois au cours de la phase de préparation (l'Action 1).

À SAVOIR!

Les arrangements précis à prendre pour la phase de préparation variant d'un État membre à l'autre, chaque PDD doit se renseigner sur les exigences et les délais spécifiques de son autorité de gestion et se procurer les mêmes informations concernant les pays des PDD avec lesquels il veut travailler. Par exemple, les différences entre les calendriers nationaux relatifs à la mise en œuvre peuvent rendre la collaboration extrêmement difficile: il vaut mieux le savoir avant d'être trop impliqué (voir les informations spécifiques des thèmes des États membres au chapitre / résumé n° 1 ainsi que le lien vers ces informations figurant sur le site Web d'EQUAL).



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la troisième.

Avant de démarrer

3. Se préparer à la coopération transnationale

«Ceux qui pensent vraiment en termes de coopération transnationale ont ce petit quelque chose en plus. Ils n'ont pas les yeux rivés à leur montre, ils investissent énormément de temps et d'énergie dans leur projet. Ce sont des personnes qui croient en la cause pour laquelle elles travaillent»

3.1 Des plans adaptés aux objectifs du PDD

De bons partenariats transnationaux sont le fruit d'une bonne préparation. Il faut savoir que la planification de la coopération transnationale doit faire partie de votre planification générale dès le tout début du projet. Faites en sorte que votre programme de travail national intègre vos objectifs transnationaux.

Assurez-vous que vos plans de travail transnationaux sont adaptés aux objectifs de votre PDD (voir annexe 3.1).

Le premier test, le test décisif de la valeur de la coopération transnationale, a trait aux bénéfices qu'elle peut apporter à votre PDD. Le tableau suivant peut vous aider à identifier ces bénéfices car il vous permet d'établir des liens avec les objectifs explicites et les résultats souhaités de votre PDD tout en intégrant l'aspect de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

	Caractéristiques clés du plan de travail de votre PDD national	Caractéristiques clés de votre futur plan de travail transnational	Principes et objectifs en matière d'égalité des chances de votre PDD
Quels services processus, systèmes ou produits comptez-vous développer ou améliorer?	<i>Processus, systèmes, produits, recherche et activités de diffusion en commun.</i>	<i>Les aspects de votre plan de travail de PDD auxquels vous accorderez la priorité pour un travail conjoint avec vos partenaires transnationaux. Les aspects du travail des partenaires transnationaux auxquels ceux-ci accorderont la priorité pour le travail conjoint. Tous les nouveaux produits et activités spécifiques de votre partenariat transnational.</i>	<i>Produits, activités de recherche, activités de diffusion en la matière, partagés ou produits en commun. Peuvent comprendre des politiques de l'égalité des chances.</i>
Quels sont les objectifs visés par votre PDD?	<i>Les aspects du marché du travail et les personnes défavorisées que vous visez.</i>	<i>Les aspects du marché du travail et les groupes défavorisés visés par le partenariat transnational étendu.</i>	<i>Aspects et objectifs sélectionnés en matière d'égalité des chances.</i>
Quels bénéfices spécifiques escomptez-vous de votre travail?	<i>Impact sur les bénéficiaires. Impact sur les pratiques des partenaires. Impact sur les produits.</i>	<i>Impact sur les partenaires, les travailleurs et les participants du projet. Impact sur les pratiques des partenaires. Impact sur les produits.</i>	<i>Impact sur les politiques et pratiques en matière d'égalité des chances. Sensibilisation accrue aux questions d'égalité.</i>
Quelles sont les caractéristiques innovantes du PDD et de son action ?	<i>Partenariat, groupes cibles, méthodologie, systèmes et produits, politique.</i>	<i>Association de pays, association de types de partenaires, méthodologie, systèmes, produits.</i>	<i>Approches et techniques nouvelles.</i>
Quelle est la valeur ajoutée qui est attendue de la coopération transnationale?	<i>Méthodes, processus, recherches et produits nouveaux. Moyens d'améliorer vos processus, recherches et produits.</i>	<i>Aide à la recherche de partenaires d'autres pays. Politique de pratiques complémentaires. Preuves de transfert international. Évaluations par les pairs. Idées de politiques internationales, modèles ou produits mis en pratique.</i>	<i>Exemples de bonnes pratiques ou de pratiques dans de nouveaux environnements. Méthode de mesure de l'impact. Exemples de sensibilisation accrue aux questions d'égalité.</i>



L'une des techniques utilisées avec succès lors du premier appel d'EQUAL pour faciliter la gestion des partenariats transnationaux est appelée le «**benchlearning**». Par cette approche, on s'assure qu'un apprentissage tiré de l'expérience a bien lieu. Elle se base sur cette simple logique: si on peut apprendre quelque chose d'autrui, il n'y a guère d'intérêt à essayer de le découvrir tout seul de son côté.

L'idée à la base du «**benchlearning**» est le transfert de la charge de la preuve en matière d'innovation de ceux qui prônent l'innovation à ceux qui la rejettent. Habituellement, c'est aux partisans du changement que revient la tâche d'en démontrer la pertinence. Le principe du « benchlearning » indique comment et où un bon exemple de travail peut être présenté; ce sont les opposants au changement qui doivent démontrer pourquoi il n'a pas lieu d'être. Pour en savoir plus sur le «benchlearning», consultez le site www.benchlearning.com.

3.2 Une planification réaliste

En matière de planification, les conseils suivants peuvent se révéler utiles:

- Tâchez d'impliquer dans la planification au moins une personne expérimentée en conception de programmes de travail transnational et en gestion de coopération transnationale. Si votre PDD ne dispose pas d'une telle personne, consultez une personne ayant acquis cette expérience auprès d'EQUAL, d'autres programmes communautaires comme Leonardo da Vinci, ou d'initiatives sans rapport avec les ressources humaines, voire d'initiatives non communautaires.
- Veillez à ce que le groupe de pilotage, les partenaires clés et le personnel clé de chaque PDD soient pleinement conscients de l'engagement de coopération transnationale et de sa correspondance avec leurs objectifs de travail, plans et budgets nationaux.
- Assurez-vous que le travail transnational bénéficie de ressources adéquates. En cas de problème concernant le temps et les budgets consacrés, tâchez de les résoudre sans délai et de procéder aux changements nécessaires. Rédigez une check-liste explicite des ressources requises (voir annexe 3.2).
- Veillez à ce que tous les partenaires du PDD assument le rôle convenu, endossent la responsabilité qui a été fixée et bénéficient clairement de la coopération transnationale. La réussite de l'ensemble du partenariat transnational EQUAL en dépend.
- Assurez-vous que les partenaires de votre PDD comprennent le plan que vous négociez avec vos partenaires transnationaux et qu'ils l'approuvent. Faites en sorte que le comité de pilotage du PDD approuve également le plan de travail transnational.
- Prévoyez de communiquer régulièrement des informations sur les progrès du travail transnational. Prenez des dispositions pour organiser des réunions d'information et rédiger un bulletin interne ou une lettre d'information, sans oublier d'inscrire le travail transnational à l'ordre du jour de chaque réunion du partenariat.

Exemple: développement conjoint de produits ou de systèmes (ACT 2094 MOTIVATION)

Cet ACT, composé de trois partenaires, développe:

- une carte des ressources d'emploi: tous les PDD nationaux mettent en commun leurs ressources et instruments relatifs à l'emploi;
- une étude transnationale portant sur la motivation: les études qui la composent sont alimentées par tous les bénéficiaires des PDD nationaux, et les partenaires ont convenu d'utiliser un logiciel commun.

Se préparer à rechercher des partenaires transnationaux

Il est beaucoup plus facile de trouver les partenaires adéquats si l'on sait clairement ce que l'on veut et si l'on est conscient du fait que, dans les meilleurs partenariats, chacun apporte sa contribution et en retire une valeur ajoutée.

- Rédigez une liste de questions sur les partenaires potentiels (voir annexe 3.3) auxquelles vous devrez trouver des réponses.
- Préparez une description claire et complète des objectifs de coopération transnationale de votre PDD.

3.3 Construire une équipe de partenariat

Un coordinateur rompu au travail transnational a décrit les qualités du travailleur transnational «idéal» en ces termes: «Si vous analysez les partenariats et les groupes qui ont bien fonctionné, la réussite tient en réalité aux personnes impliquées. Ce sont ces personnes qui font bouger les choses. Ceux qui pensent vraiment en termes de coopération transnationale ont ce petit quelque chose en plus. Ils n'ont pas les yeux rivés à leur montre, ils investissent énormément de temps et d'énergie dans leur projet. Ce sont des personnes qui croient en la cause pour laquelle elles travaillent».

L'équipe que le PDD affecte au partenariat transnational est la contribution la plus importante qu'il puisse offrir. Ce sont les personnes, et non les plans ou les rapports, qui font avancer la coopération transnationale.

Les partenariats transnationaux qui réussissent:

- comptent au moins une personne de contact permanente qui assure la continuité en consacrant le temps adéquat aux activités transnationales. Il peut s'agir ou non du coordinateur de l'équipe transnationale. Étant donné l'importance vitale des relations personnelles et de la confiance pour toute collaboration transnationale, un changement de personnel peut provoquer des retards et des problèmes inutiles;
- disposent, si possible, d'une personne dotée de bonnes compétences linguistiques. Chacun doit ressentir un intérêt et un engagement véritables pour un travail qui transcende les frontières et les différences culturelles;



- ont clairement exposé la raison d'être et les éléments principaux de l'accord de coopération transnationale à tous les partenaires du PDD. Il faut les impliquer d'emblée et s'informer de leurs intérêts spécifiques ainsi que de leurs attentes et objectifs personnels;
- disposent au sein de l'équipe de personnes dotées de bonnes compétences et d'une bonne expérience en matière de gestion. L'un des membres devrait si possible avoir une expérience du travail transnational;
- ont accès aux services d'experts et de personnel de terrain, si nécessaire;
- prennent soin de confier les missions de coordination et de gestion, telles que la recherche de partenaires et la conception de l'ACT, à un partenaire unique, mais veillent à ce que tous les partenaires soient finalement impliqués. Il est déconseillé de faire appel à une aide extérieure pour ces missions.

3.4 Prendre contact avec des partenaires transnationaux potentiels

Pour la plupart des PDD, la recherche de partenaires ne peut s'achever qu'une fois ouverte la «fenêtre transnationale» (au cours de la phase de préparation, l'Action 1). Cette ouverture se fera au 1^{er} janvier 2005, quand tous les États membres auront approuvé leurs PDD et que les données s'y rapportant auront été saisies dans la base de données commune EQUAL (BDCE).

N'hésitez cependant pas à commencer plus tôt. Vous pouvez accomplir plusieurs démarches dès que vous recevez l'approbation relative à votre PDD:

- contactez les partenaires potentiels que vous connaissez ou avec lesquels vous avez déjà travaillé, et demandez-leur s'ils ont aussi reçu leur approbation;
- créez des informations spécifiques concernant votre PDD à l'intention des partenaires potentiels: un résumé d'une page de votre PDD, traduit dans la langue des partenaires potentiels peut s'avérer extrêmement utile. Idéalement, utilisez le modèle de «résumé» de la BDCE et soulignez l'engagement en termes de coopération transnationale;
- envisagez de créer un profil de vos partenaires transnationaux idéaux (voir annexe 3.4) qui pourra aider ceux-ci à prendre connaissance de vos attentes en matière de partenariat.

Exemple: les partenaires ne doivent pas nécessairement travailler sur le même thème. (ACT 993 EMPOWER)

Le Royaume-Uni n'a pas spécifiquement alloué de fonds EQUAL au thème G, qui vise à articuler vie personnelle et vie professionnelle. Le projet UKgb du thème A, le PDD Action en faveur du personnel soignant et de l'emploi (ACE National), a choisi un partenaire autrichien, Fempower, financé au titre du thème G, afin de compléter son travail national. L'objectif global de l'ACT Empower est de lutter contre le chômage parmi le personnel soignant et les femmes et les hommes ayant des enfants. Les deux PDD produisent du matériel de formation et des kits d'outils conçus pour l'élaboration, par exemple, de programmes de tutorat et de mesures d'aide aux employeurs; le partenariat permettra en outre de développer et de tester des lignes directrices communes pour ces services.

3.5 Cultures, langues et autres aspects

Les différences organisationnelles entre partenaires transnationaux peuvent poser des problèmes pour l'élaboration du plan de travail, le partage des ressources et l'utilisation des résultats communs. Il peut notamment s'agir de:

- différences de taille: certains PDD ne comptent que deux ou trois partenaires, d'autres plus de vingt;
- différences de statut: certains PDD impliquent de grands organismes nationaux ou régionaux, tandis que d'autres se composent de petites organisations ou de collectivités locales;
- différences dans les rapports avec les personnes défavorisées: certains PDD travaillent en proximité étroite avec ces personnes, d'autres se consacrent plutôt à assurer des ressources et à influencer ceux qui effectuent le travail direct.

Il importe d'aplanir les différences organisationnelles au moyen d'outils de communication. Il faut aussi que certaines autres différences décrites dans le présent guide ne soient pas prises pour des différences culturelles problématiques, pour lesquelles il n'existe pas de solutions faciles. Les différences organisationnelles doivent être aplanies pour assurer la réussite de la collaboration entre partenaires. Une définition précise et méticuleuse du plan de travail peut aider à les aplanir.

Les différences de culture (voir annexe 3.5) et de mode de travail peuvent générer davantage de malentendus et de difficultés que le problème de la langue. Ces difficultés et malentendus peuvent résulter de différences sur les plans suivants:

- attitudes sociales et comportement;
- culture d'entreprise et de travail;
- attitudes face à la gestion du temps.

Surmonter les différences culturelles (voir annexe 3.5) et les préférences en matière de mode de travail présente certes certaines difficultés mais offre de magnifiques opportunités d'apprentissage. La meilleure recette consiste à rester conscient des différences tout en coopérant et en pratiquant l'apprentissage mutuel.



Exemple: travailler au-delà des cultures (ACT 1567 MIKIRI)

Le partenariat transnational Mikiri relève de façon créative le défi que constitue le travail au-delà des barrières culturelles et linguistiques. Pour y arriver, il utilise des «méthodes d'action» afin de définir ses principes et objectifs. Par exemple, ce partenariat a exploré l'essence de différents concepts tels que l'«innovation» en comparant ce concept à une machine composée de personnes ayant chacune son rôle dans la machine; pour le concept de «diversité», de petits groupes composés de nationalités multiples ont réalisé des sculptures à l'aide de foulards. Ces exercices ne dépendent pas de la langue parlée: ils suscitent le débat, et cela dans chaque langue, y compris au moyen des méthodes non verbales utilisées par les personnes ne parlant pas la même langue. Le discours se concentre sur des méthodes d'action permettant d'animer l'apprentissage et de proposer une expérience alternative à la communication.

Soyez ouvert, exprimez vos attentes et soyez conscient de vos réactions aux comportements que vous estimez révélateurs de la non-satisfaction de vos attentes. Ajoutez à cela votre capacité à remédier à ces différences par une communication efficace et vous tenez l'une des clés pour assurer la réussite de votre collaboration transnationale.

Même une bonne maîtrise de l'anglais ou de toute autre langue véhiculaire n'empêche pas nécessairement l'apparition de malentendus. Un même contenu peut être compris différemment dans différents contextes nationaux. Il peut être utile d'examiner cette question avec soin lors de la mise en place du travail. Cela signifie aussi que le recours, par exemple, à des interprètes ne peut que résoudre en partie les problèmes linguistiques.

Le temps et l'argent consacrés à l'élaboration de l'équipe, hors du cadre des missions ou des problèmes spécifiques, sont susceptibles de se traduire positivement par une équipe consciente de sa propre culture et mieux à même de comprendre les autres et de travailler avec eux. Les structures nationales d'appui (SNA) peuvent parfois donner des conseils sur cette question et préciser comment obtenir de l'aide.

Tout membre d'une équipe transnationale apprend par le simple fait d'y participer. Mais ce que l'expérience nous apprend, surtout quand on travaille au niveau transnational pour la première fois, sera renforcé si ces nouvelles acquisitions sont précédées et soutenues par un apprentissage structuré. À cet effet, le séminaire transnational ou interculturel (voir annexe 3.6) constitue une excellente formule. Il en existe deux types, qui peuvent être combinés:

- les séminaires qui donnent aux participants une préparation générale aux processus dynamiques interculturels et qui les incitent à réfléchir sur leurs propres attitudes et actions culturelles;
- les séminaires spécifiques qui se focalisent sur la coopération avec un certain pays ou dans des domaines d'activité précis.

3.6 Propriété intellectuelle

Tout partenariat transnational qui diffuse des produits partagés ou en développe de nouveaux doit se renseigner sur la façon dont il traitera les questions de propriété intellectuelle qui se poseront.

La propriété intellectuelle est la manifestation d'idées. En d'autres termes, pour qu'une chose soit reconnue et protégée, elle doit exister sous une forme physique. Les idées doivent être matérialisées dans un livre, un logiciel, une image, une base de données, etc. pour faire l'objet d'une propriété intellectuelle. On peut protéger la propriété intellectuelle de diverses façons, notamment par le copyright, le brevet, la marque commerciale ou le design. Il importe de distinguer les droits de propriété intellectuelle des droits de l'utilisateur d'un produit qui a été développé en commun.

Il est primordial que les partenaires transnationaux **abordent** la question de la **propriété intellectuelle** (voir annexe 3.7) **et qu'ils conviennent des principes qu'ils inscriront dans leur accord.**

Dans la plupart des cas, les partenaires s'autorisent mutuellement à utiliser sans restrictions leurs matériels respectifs en échange d'une reconnaissance entière. D'autres aspects doivent cependant être envisagés:

- Les droits des tiers qui ont été engagés pour développer des matériels ou logiciels doivent être clairement convenus et compris;
- Que se passe-t-il dans le cas d'un produit développé en commun? Les droits sont-ils divisés en parts égales, ou les partenaires détiennent-ils les droits correspondant à leur langue ou version nationale?
- Que faire des revenus provenant de ventes éventuelles? Notons que cette question est également couverte par la réglementation de l'UE en matière de règles d'éligibilité.

Afin de résoudre ces questions et d'autres, il importe que les partenaires s'adressent à leur AG/SNA et prennent connaissance de l'existence éventuelle de lignes directrices et de lois nationales en la matière. Le Royaume-Uni a élaboré un guide sur la propriété intellectuelle et l'a mis à la disposition du public sur le site Web <http://www.equal.ecotec.co.uk/>. La France a également publié un guide sur le site Web <http://www.equal-france.com/>.

N'attendez pas que survienne un litige de propriété intellectuelle pour agir. Il serait alors trop tard.



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la quatrième.

Avant de démarrer

4. Trouver des partenaires

«Les SNA doivent faire savoir aux PDD que la description qu'ils fournissent dans le formulaire de candidature national sert non seulement à leur sélection, mais aussi à la recherche de partenaires dans la BDCE»

4.1 Rechercher des partenaires dans d'autres États membres

Trouver des partenaires transnationaux et convenir avec eux d'un programme de travail demande du temps et des efforts d'organisation (voir annexe 4.1). Cette tâche doit s'inscrire dans le calendrier de préparation, déjà bien chargé, pendant que les PDD finalisent leurs plans de travail national.

Dans le cas des PDD expérimentés:

- Une fois reçue l'approbation pour EQUAL, ces PDD cherchent à savoir si des organisations d'autres États membres, qu'ils connaissent déjà ou dont ils ont déjà entendu parler, ont également déposé une candidature à EQUAL et reçu l'approbation correspondante. Les partenariats constitués sur la base d'une expérience ou d'une recommandation fiable peuvent s'avérer extrêmement efficaces. Il faut toutefois présenter un projet de travail qui tienne la route: il ne suffit pas de bien s'entendre avec un partenaire transnational.

Dans le cas de tous les PDD:

- Dès que la «fenêtre transnationale» a été ouverte et que tous les États membres ont complété les informations sur leurs PDD approuvés (1/1/2005), la base de données commune EQUAL (BDCE) (voir annexe 4.2) peut être consultée sur le site Web d'EQUAL (europa.eu.int/comm/EQUAL), et chacun peut entreprendre une recherche dans la BDCE (voir annexe 4.3), contacter des partenaires potentiels et commencer à travailler dans un esprit de collaboration.

Si la recherche dans la BDCE et les autres efforts de recherche ne permettent pas de trouver des partenaires adéquats et qu'un partenariat de développement reste «orphelin», les autorités de gestion de l'État membre en question, assistées par la Commission, peuvent apporter une aide. À partir du printemps 2005, une «chambre de compensation» sera instituée entre les États membres. Les autorités de gestion des États membres et leurs SNA pourront y trouver des partenaires potentiels à l'intention des PDD qui n'en ont pas encore trouvé, et pourront également leur permettre de conclure des accords avec ces partenaires.

4.2 La base de données commune EQUAL (BDCE)

La BDCE est une base de données contenant tous les PDD sélectionnés au titre des appels 1 et 2 d'EQUAL. Elle présente une description de chaque PDD sélectionné et en fournit les informations de contact et le profil. Lorsque le contenu du travail transnational a été convenu, il peut aussi être consulté dans la BDCE.

Le public a accès à la BDCE via Internet. Par conséquent, toutes les données qu'elle contient, à l'exception de certaines données confidentielles, telles que des informations financières, sont également accessibles à tous les PDD EQUAL. Une brève description de chaque PDD a été traduite en anglais ou en français, mais les détails complets de ces projets ne sont disponibles que dans la langue qui a servi à déposer la candidature auprès de l'autorité de gestion du pays. Ces candidatures n'indiquent en général que le type de travail qu'un PDD veut inclure dans son accord de coopération transnationale, sans nommer de partenaires potentiels. Ces attentes ou idées initiales concernant la coopération transnationale recherchée par le PDD figurent dans la BDCE.

Exemple: un PDD inexpérimenté utilise la BDCE (ACT 2434 DISABILITY FORUM)

Au Royaume-Uni (gb), le *Portland College* n'avait pas d'expérience transnationale. Il a utilisé la BDCE pour localiser plusieurs partenaires potentiels. Grâce à cela, un partenariat transnational de quatre PDD a pu être constitué: deux des partenaires transnationaux visaient les questions de handicap, et le troisième des approches d'apprentissage personnalisées. Grâce à la qualité de l'entente nouée entre ces partenaires, le partenariat transnational a réussi à évoluer d'un travail comparatif à une collaboration directe visant au développement d'instruments d'adaptation technologique.

Le moteur de recherche de la BDCE peut être interrogé au moyen de mots clés et d'une série d'autres critères spécifiques. Pour que cette base de données soit efficace, il faut toutefois que les PDD y introduisent les bons mots clés. On peut chercher dans la BDCE selon divers modes (voir annexe 4.2) avec différents niveaux de précision. Cependant, la BDCE n'étant qu'un outil, il importe de veiller soigneusement (voir annexe 4.3) à opérer un suivi et une vérification des résultats obtenus. Les utilisateurs doivent par exemple être attentifs aux différences entre États membres (voir annexe 4.4) concernant la classification des questions et des problèmes dans les neuf thèmes d'EQUAL. Les formations destinées aux personnes



handicapées, par exemple, peuvent figurer dans différents thèmes selon l'État membre. Si vous ne tenez pas compte de ces différences, vous pourrez échouer dans votre recherche de partenaires tout simplement parce que vous cherchez au mauvais endroit.

4.3 Le suivi

Une fois que vous avez affiné votre recherche dans la BDCE à un petit nombre de partenaires, vous devez prendre des contacts directs aussi vite que possible. Tout en gardant à l'esprit la nécessité d'agir sans tarder ainsi que les contraintes financières (voir annexe 4.4), il est conseillé de prendre un premier contact par téléphone, télécopie, e-mail, voire vidéoconférence. Si ce premier contact s'avère positif, l'étape suivante est une réunion en face à face qui permettra aux partenaires potentiels d'échanger toutes les informations requises et d'évaluer leurs styles et personnalités respectifs. Les visites s'avèrent cruciales au moment où vous devez vous faire une opinion sur la possibilité d'établir un partenariat de deux ans avec tel ou tel partenaire. Si possible, des visites réciproques permettront à chaque partenaire de prendre connaissance des contextes de travail des autres et de rencontrer une bonne partie des membres des PDD.

Étoffe toujours votre visite avec des documents décrivant votre organisation, votre PDD et vos partenaires nationaux, dans la langue que vous projetez d'utiliser. Ces premiers contacts et réunions (voir annexe 4.5) sont capitaux. Ils doivent faire l'objet d'une préparation soignée.

4.4 Combien de partenaires?

Les PDD ne peuvent passer à la mise en œuvre du travail transnational sans un accord conclu avec au moins un partenaire transnational. Il est cependant utile d'avoir au moins deux partenaires transnationaux car, en cas d'abandon de l'un d'eux, l'accord reste valable sans aucun problème d'éligibilité à EQUAL.

La taille finale d'un partenariat doit dépendre du travail qu'il vise. La plupart des partenariats transnationaux comptent trois ou quatre PDD. Certains partenariats sont beaucoup plus vastes: ceux-là offrent évidemment une grande diversité et une vaste gamme de compétences. Toutefois, les grands partenariats sont parfois trop peu focalisés, trop complexes à gérer et trop onéreux. Ce qui compte par dessus tout, quelle que soit la taille d'un partenariat, c'est sa qualité et sa durabilité, la qualité de ses résultats et l'influence qu'ont ceux-ci sur l'élaboration des futures politiques du marché du travail.

Certains PDD participent à plusieurs ACT, une exception recommandée uniquement à ceux qui ont une expérience suffisante et la capacité de gérer un processus transnational multiple. Voir la section 6.1 pour en savoir davantage à ce sujet.

Exemple: un petit partenariat (ACT 998 SARA)

Un PDD autrichien et un PDD espagnol travaillent ensemble dans le domaine de la déségrégation du marché du travail. Comme les programmes de travail nationaux de ces deux PDD comportent des intérêts et des activités similaires, il leur a été facile de s'accorder sur le programme de travail transnational. Les activités menées aux niveaux national et transnational sont liées au point que le partenaire transnational a assisté à des réunions des PDD. Étant donné la petite taille du partenariat transnational, ces PDD, lorsqu'ils se rendent visite, ont la possibilité d'organiser des manifestations grâce auxquelles des partenaires similaires au niveau national rendent visite à leurs homologues au niveau transnational. Par exemple, chaque PDD travaille avec des syndicats, des administrations publiques et des organisations qui représentent les intérêts des femmes d'affaires. Chaque visite a été organisée en fonction des intérêts des différents types de partenaires, ce qui les enrichit en termes d'échange d'expériences et de terrains d'entente pour le développement du travail transnational du programme.

Exemple: un petit partenariat (ACT 2802 UTRECHT AND SWEDEN TOGETHER)

Cet ACT ne compte que deux PDD, suédois et néerlandais. Ces deux PDD travaillent sur l'intégration des minorités ethniques. Ils expliquent le succès de leur partenariat par le fait qu'ils ont chacun une organisation solide et de nombreux membres. Leur composition est également très similaire: chacun compte parmi ses partenaires des banques, des sociétés de logement, des conseils municipaux et des centres commerciaux. De très nombreux contrats croisés ont été conclus au sein du partenariat transnational.

Exemple: un grand partenariat (ACT 397 ECCO)

Le partenariat ECCO (*European Community Co-operative Observatory*) compte six PDD provenant de France, d'Italie, d'Espagne, de Suède et du Royaume-Uni ainsi qu'un partenariat associé situé en Roumanie. Ce partenariat transnational a créé ECCO, une nouvelle entreprise sans but lucratif, opérant à l'échelon européen et dotée d'un directeur par pays partenaire. En utilisant la TimeBank, il gère une structure d'aide aux projets spécialisés dans laquelle chaque partenaire fournit 15 jours par an un soutien aux autres membres du réseau. Ce partenariat lance une nouvelle qualification de niveau communautaire (le European Certificate of Community Enterprise - ECCE) et a l'intention de publier six modèles de bonnes pratiques et des recommandations destinées aux décideurs concernant l'aide à l'économie sociale.



4.5 Les coordinateurs transnationaux

La réussite d'une coopération transnationale dépend aussi et surtout de sa gestion. Quelle que soit la structure du partenariat transnational, il est utile que chaque PDD nomme un coordinateur transnational (à distinguer du secrétaire d'ETCIM – voir section 6). Avec le mandat que leur accorde leur PDD, ces coordinateurs peuvent:

- identifier les partenaires transnationaux potentiels et proposer leur sélection;
- négocier l'accord de coopération transnationale;
- développer et gérer le plan de travail transnational;
- suivre et organiser l'évaluation des activités transnationales;
- organiser et gérer les réunions et les manifestations que leurs PDD respectifs conviennent d'héberger;
- veiller à ce que les membres du PDD soient pleinement informés de toutes les questions transnationales.

Place à donner au coordinateur transnational dans le partenariat pour en assurer la réussite

- placer le coordinateur transnational de façon à ce qu'il puisse travailler en liaison avec tous les partenaires;
- si possible, utiliser les services d'une personne dotée à la fois de multiples compétences et d'un emploi stable, afin d'assurer un maximum de stabilité et de continuité.

Connaissances, compétences et expériences à rechercher chez un coordinateur transnational

- une certaine expérience de la coopération transnationale;
- des connaissances du thème EQUAL sur lequel travaillent le PDD et ses partenaires transnationaux;
- de bonnes connaissances des plans de travail et des agendas nationaux de chaque partenaire participant;
- de bonnes compétences de communication et une maîtrise de la langue de travail convenue pour le partenariat;
- une sensibilité aux différences culturelles, surtout entre les pays du partenariat;
- des compétences de négociation;
- des compétences d'organisation et de gestion;
- un engagement en faveur du travail transnational.

Les coordinateurs transnationaux les plus performants apportent au partenariat transnational leur expérience des valeurs et du travail de leur PDD, un apport qui n'est possible qu'au prix d'une implication totale dans les activités de leur PDD.

4.6 Se préparer au partenariat

Une fois le coordinateur désigné, les PDD doivent préciser clairement comment répartir les rôles et les responsabilités dans leur coopération transnationale. Ceci est particulièrement important pour les activités transnationales parce que tous les PDD se caractérisent habituellement par des structures décisionnelles très différentes et souvent complexes. Si elle n'est pas clairement définie, la structure décisionnelle d'un partenariat transnational peut ne pas être entièrement comprise, même par les personnes participant de près à son travail. Il importe donc de décrire avec clarté cette structure dans le plan de travail transnational.

La phase de préparation (Action 1) d'EQUAL donne aux partenariats transnationaux le temps de planifier leur travail et de se mettre d'accord sur ce travail. La planification en soi demande du temps. Qui plus est, comme les États membres suivent différentes procédures pour sélectionner leurs PDD, on déplore parfois des dérapages dans le calendrier de préparation synchronisé sur lequel ils se sont mis d'accord.

Accord de coopération transnationale - points à vérifier

- Les échéances de soumission de vos APDD et ACT chez tous les partenaires concernés, une information à partager dès le début.
- Nécessité éventuelle de traductions.
- Nécessité éventuelle d'une version papier signée.

4.7 Les réunions exploratoires

Les réunions exploratoires (voir annexe 4.5) sont importantes. Vous ne pourrez vous forger une opinion argumentée (voir annexe 4.6) sur vos partenaires potentiels que si vous les rencontrez, de préférence dans des circonstances plutôt informelles. Les deux parties ont ainsi la possibilité de se désister tôt si l'on sent qu'un certain partenariat ne fonctionnera pas. Vous devez trouver la réponse à cinq questions clés:

1. Les objectifs et stratégies des partenaires potentiels correspondent-ils aux vôtres ou y apportent-ils des éléments intéressants?
2. Leurs valeurs et attitudes en matière de discrimination et d'exclusion sont-elles en harmonie avec les vôtres?
3. Êtes-vous convaincu qu'ils souhaitent réellement établir un partenariat transnational actif et coopératif avec votre PDD?
4. Une expérience de travail transnational ne constitue pas une exigence. Si toutefois le partenaire potentiel dispose d'une expérience dans ce domaine, celle-ci a-t-elle été positive? Si des problèmes sont apparus, ont-ils été résolus?
5. Avez-vous décidé d'adopter une langue de travail pour la communication et la poursuite de la coopération?

Une première réunion formelle entre partenaires potentiels ne peut être organisée que si vous êtes satisfait des réponses à ces questions.



Structurer une première réunion formelle

Une première réunion (voir annexe 4.7) s'avère en général aussi productive que sa préparation.

- Il faut, si possible, diffuser deux semaines à l'avance l'ordre du jour convenu.

- Tous les participants doivent prendre la peine de lire et de comprendre les brèves descriptions du ou des autres PDD qu'ils vont rencontrer.

	Exemple d'ordre du jour pour une première réunion transnationale	Conseils et recommandations
Introduction	Tous les participants se présentent (emploi, fonction au sein de leur PDD et résumé de leur parcours professionnel).	Limitez cette introduction à deux minutes par participant et prévenez-les de cette limite. À faire chaque fois que de nouveaux participants viendront aux réunions ultérieures, ainsi qu'en cas de visites. Ne laissez personne participer à une réunion sans présentation préalable.
Présentation des PDD	Chaque PDD doit se présenter: <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Origine (comment et pourquoi a-t-il été formé?) • Membres et structure • Approche de travail et plan de travail (y compris le budget) • Produits (même s'ils ne sont que prévus) • Objectifs transnationaux et idées diverses sur les types d'activités transnationales envisagés. 	Ces sessions d'ouverture, qui mobilisent souvent plus de la moitié du temps alloué à la réunion, sont vitales pour aider les partenaires à évaluer leur capacité à travailler ensemble, notamment au niveau de la confiance, de la fiabilité, du degré d'engagement, de la capacité à communiquer et à établir des relations interpersonnelles de qualité.
Visites à des PDD hôtes ou sur des lieux d'activité	Ces visites doivent être brèves et se dérouler selon un programme strict: <ul style="list-style-type: none"> • Introduction • Présentation • Questions • Débat 	Elles sont importantes si des partenaires et des activités doivent être présentés.
Discussion sur les bases d'un accord transnational	Cette discussion doit aborder les sujets suivants: <ul style="list-style-type: none"> • Propositions de programme de travail; • Suggestions concernant les rôles et les responsabilités; • Entente concernant les ressources financières et humaines que les partenaires comptent engager dans le produit transnational. 	Il peut s'avérer nécessaire de prévoir cette discussion au même moment que la session finale. Prévoyez assez de temps pour les deux sessions (au moins trois heures). Idéalement, une interruption entre les deux (une nuit ou un repas) permet à chacun de synthétiser ses idées.
Accord sur les phases suivantes	<ul style="list-style-type: none"> • Quand prendre les décisions relatives à la coopération transnationale (chaque partenaire expose le processus qu'il devra suivre)? • Que fera-t-on pour recruter d'autres partenaires transnationaux? Comment les partenaires actuels s'accorderont-ils pour en inviter d'autres? • Qui rédigera l'ACT, et comment sa formulation définitive et son budget final seront-ils approuvés? • Quels types de gestion et de communication seront nécessaires une fois que l'ACT sera approuvé et que le travail commencera? • Quelles langues seront utilisées, et qui prendra en charge les éventuels coûts d'interprétariat et de traduction? • Quand la prochaine réunion aura-t-elle lieu? 	Cette partie de la réunion prendra sans doute au moins deux heures. Assurez-vous que les deux dernières heures de la réunion y soient consacrées, faute de quoi vous repartirez certainement sans avoir pris les décisions et accords nécessaires.



Qui doit assister à cette première réunion?

Les résultats seront optimaux si chaque délégation comprend:

- des personnes au courant des aspects techniques, financiers, commerciaux et juridiques de leur PDD;
- des représentants des partenaires des PDD qui sont habitués à prendre des engagements;
- les gestionnaires et coordinateurs des PDD (s'ils ont été désignés).

4.8 Les partenaires associés, une exception à la règle

Chaque accord de coopération transnationale (ACT) doit inclure au moins deux PDD financés au titre d'EQUAL et provenant de différents États membres. Il est en outre possible d'y inclure des partenaires associés.

Les partenaires associés peuvent être de deux types:

- une organisation établie dans l'un des 25 États membres mais financée par des sources extérieures à EQUAL (la Lettonie, par exemple, n'a pas de projet visant la création d'entreprises, mais une organisation lettone qui a cet objectif pourrait participer en qualité de partenaire associé à un ACT impliquant au moins deux autres PDD EQUAL);
- une organisation établie hors des 25 États membres, soit dans un pays en voie d'adhésion (voir annexe 4.8) soit dans un pays bénéficiant de l'un des programmes TACIS (voir annexe 4.9), MEDA (voir annexe 4.10) ou CARDS (voir annexe 4.11); certains parmi eux ont des ressources réservées (voir annexe 4.12) à la coopération transnationale avec EQUAL, provenant soit de leurs propres fonds, soit de leurs programmes annuels de fonds communautaires.

Veuillez noter que les fonds fournis par le FSE ne peuvent être dépensés hors de l'Union européenne, à l'exception des frais de communication, de voyage et de séjour relatifs à un partenaire ou à une activité faisant partie du programme de travail d'un ACT approuvé.

Exemple: un partenaire associé dans le cadre de l'appel I (ACT 41 FACETS)

Ce partenariat a des partenaires en Autriche, au Danemark, en Allemagne, en Italie, au Royaume-Uni (sauf Irlande du Nord) et deux partenaires au Portugal. Début 2004, il a inclus dans son partenariat le programme Autonomia (financé au titre de Phare) en Hongrie. FACETS avait pour objet de trouver des représentants de partenaires tant dans le nord que dans le sud de l'Europe, cela afin d'échanger des informations provenant des différentes perspectives sociopolitiques, culturelles et historiques. L'expérience acquise par Autonomia dans le travail avec la communauté rom a apporté des informations et des connaissances spécialisées en provenance de l'Europe de l'Est, ce qui a permis au partenariat de développer une approche européenne vraiment globale pour s'atteler au problème de l'exclusion.

Si vous estimez que la coopération transnationale avec un partenaire associé pourrait ajouter quelque chose d'important à votre travail, vous devez:

- vérifier auprès de votre autorité de gestion ou structure nationale d'appui s'il existe des règles ou des restrictions spécifiques au niveau national;
- vous assurer d'avoir clairement identifié la valeur ajoutée que pourrait apporter cette coopération à plus grande échelle;
- introduire les informations relatives à votre partenaire associé dans la partie de l'ACT appelée «Valeur ajoutée et viabilité financière du partenaire associé». Comme votre autorité de gestion devra être en mesure d'identifier ce partenaire, veillez à introduire le nom correct de l'organisation concernée, ses données de contact, son statut juridique, son adresse complète et ses objectifs;
- vous assurer que votre partenaire associé potentiel est capable d'assumer tous les coûts d'une coopération transnationale.

Remarque: les informations relatives aux partenaires associés sont à introduire dans une partie spécifique de l'ACT appelée « **Valeur ajoutée et viabilité financière du partenaire associé** ». Il est important d'y inclure le nom et le type d'organisation des partenaires associés, leur statut juridique, leur adresse complète et leurs objectifs. Ces données doivent également être introduites dans ETCIM. Si elles ne sont pas recueillies à ce stade, elles pourraient s'avérer très difficiles à obtenir ultérieurement. Les partenaires associés doivent apparaître dans l'ACT et être consultés sur son contenu.



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la cinquième.

Préparation et négociation

5. Les premiers pas vers l'accord transnational

«Une coopération transnationale repose avant tout sur des relations»

5.1 Un programme de travail transnational cohérent

Votre partenariat transnational doit être basé sur quatre fondements partagés:

- un accord selon lequel tous les partenaires participeront activement (voir annexe 5.1) à la planification et à la livraison du travail;
- un accord selon lequel la coopération transnationale est avant tout une expérience d'apprentissage;
- un accord sur la façon dont vous mènerez vos affaires en partenariat;
- une entente mutuelle claire sur la façon dont votre coopération transnationale s'intégrera dans les objectifs et

les méthodes de votre partenariat de développement, et sur la façon dont les résultats transnationaux vous aideront à atteindre vos propres objectifs.

Ces fondements peuvent être valorisés par un outil de planification efficace. L'adaptation de «l'approche par cadre logique», ou «logical framework» en constitue un exemple utile. Le format de cette approche, adapté pour EQUAL, est illustré ci-dessous. Il est décrit en détail dans une «boîte à outils» pour le partenariat, disponible sur le [site Web d'EQUAL](#).

Ce système se base sur l'approche suivante: les activités sont organisées en remplissant la grille en suivant une progression à partir du haut à gauche vers le bas à droite. Afin de tester la pertinence et la viabilité des activités que vous comptez mener, vérifiez les connexions entre les étapes en effectuant des déplacements dans le sens inverse.

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables objectivement	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Objectifs globaux	La contribution du travail transnational aux objectifs d'EQUAL	Comment mesurer l'objectif, y compris les aspects de quantité, de qualité et de temps?	Comment collecter les informations, par l'intermédiaire de qui, de quelle manière et à quel moment?	
Objectif du partenariat transnational	Bénéfices directs pour les partenaires	Comment mesurer l'objectif, y compris les aspects de quantité, de qualité et de temps?	Comment collecter les informations, par l'intermédiaire de qui, de quelle manière et à quel moment?	Si l'objectif est atteint, quelles hypothèses s'avèrent juste au regard des résultats?
Résultats	Produits tangibles délivrés par le partenariat de développement	Comment mesurer l'objectif, y compris les aspects de quantité, de qualité et de temps?	Comment collecter les informations, par l'intermédiaire de qui, de quelle manière et à quel moment?	Si les résultats sont atteints, quelles hypothèses s'avèrent justes au regard de la diffusion des résultats?
Activités	Tâches à entreprendre pour atteindre les résultats	Moyens	Coûts	Si les activités sont achevées, quelles hypothèses s'avèrent juste au regard de la diffusion des résultats?
			Conditions préalables	Conditions à remplir avant de commencer



La coopération transnationale implique que tous les PDD testent leur travail et leurs idées dans un contexte international et qu'ils s'engagent à partager les enseignements qu'ils tirent de leurs succès et de leurs échecs. Elle ne fonctionne qu'à la condition que sa planification la rattache aux méthodes et aux objectifs essentiels d'un PDD de façon tellement étroite qu'elle est perçue comme une partie intégrante de l'exécution de ces objectifs et méthodes. Par conséquent, les personnes qui dirigent le travail national essentiel devraient également être à la tête des activités transnationales d'un PDD, pour autant que leurs compétences le permettent. Désigner une personne responsable du travail transnational (voir annexe 5.2) est primordial car la coordination de ce travail demande beaucoup de temps et d'efforts. Ces personnes auront probablement besoin d'être soutenues.

Les accords de coopération transnationale

L'accord de coopération transnationale (ACT), que tous les PDD doivent signer au terme de la phase de préparation (Action 1), a quatre utilités:

- il engage les PDD à collaborer dans les domaines d'intérêt commun, à partager leurs ressources et savoir-faire ainsi qu'à diffuser et exploiter les résultats d'intérêt commun avec leurs partenaires transnationaux;
- il définit leur stratégie commune et les activités qu'ils entreprendront ensemble, en évalue les coûts et les répartit entre eux;
- il forme une base pour résoudre les problèmes et conflits potentiels entre les partenaires, notamment les questions de droits de propriété intellectuelle, le cas échéant;
- il assure une base contractuelle par rapport à laquelle les autorités de gestion peuvent approuver ces activités au cours de la mise en œuvre du plan de travail.

Exemple: un partenariat transnational construit sur une étroite collaboration (ACT 2563 PROMOTERR)

Cet ACT, qui identifie de nouvelles façons de promouvoir de petites entreprises agricoles, a conçu un portail et un site Web assurant des services en ligne favorables aux échanges entre des producteurs espagnols et italiens. Il décrit comme suit les raisons de la réussite de son partenariat transnational:

- la relation étroite unissant les activités nationales et transnationales des partenaires;
- la similitude des secteurs socio-économiques dans lesquels ils travaillent;
- le fait que des acteurs locaux clés, y compris des partenaires ne relevant pas d'EQUAL, y jouent un rôle actif;
- le fait qu'une équipe d'évaluation ad hoc assure un suivi étroit des activités et des attentes des utilisateurs finaux.

Pour être cohérent, un programme de travail transnational doit apporter:

- une entente commune sur les rôles et les responsabilités de chaque PDD participant, et un accord sur la façon dont les décisions seront prises et le travail organisé et géré;
- une base pour une relation entre les PDD permettant d'examiner et de négocier facilement et efficacement les changements et adaptations nécessaires.

Objectifs

Une fois que vous avez trouvé vos futurs partenaires, accordez-vous sur vos objectifs communs puis voyez s'ils sont réalisables. Cela fait, vous avez besoin d'un plan pour atteindre ces objectifs. Votre partenariat transnational embryonnaire nécessitera peut-être plusieurs réunions. En même temps, vous devez examiner le travail à entreprendre avec vos PDD respectifs. Il est possible que vous ayez à renégocier et adapter certains éléments de votre accord de partenariat de développement afin de trouver un terrain d'entente avec vos partenaires transnationaux.

Vous et vos partenaires transnationaux devez être entièrement d'accord sur les questions clés relatives à l'intégration de vos plans de travail respectifs dans un ACT cohérent:

- les résultats planifiés, notamment les produits que vous comptez développer ensemble;
- la stratégie à suivre pour atteindre vos objectifs;
- l'ensemble des manifestations et activités d'envergure que vous prévoyez – leur type, leur échelle et leur domaine d'application.

Activités et calendrier

C'est le moment de réfléchir à un programme de travail commun détaillé (voir annexe 5.3). Mais commencez par faire le point: demandez-vous si vous agissez bien sur la base convenue.

- Les discussions ont-elles pris des directions que vous n'attendiez pas?
- Acceptez-vous certaines choses parce que vous ne voulez pas être perçu comme le seul à avoir des réticences?

Si c'est le cas, **exprimez vos doutes dès que possible**. Si nécessaire, évoquez la possibilité de travailler avec d'autres partenaires transnationaux. Faites savoir à chacun quels sont vos objectifs pour ce partenariat.

N'entreprenez aucune activité à laquelle vous ne croyez pas. Ne passez à la phase de préparation du programme de travail transnational que si vous êtes totalement satisfait.

N'oubliez pas:

- les différences culturelles signifient souvent que les partenaires planifient et travaillent différemment;
- pour cette raison, les activités transnationales peuvent nécessiter plus de temps que prévu;



- assignez des responsabilités claires pour chaque tâche, activité et résultat;
- convenez des mesures de suivi et des indicateurs d'évaluation pour chacun de vos résultats et produits.

5.2 Organisation et prise de décision

Une gestion efficace est primordiale pour la réussite d'un partenariat transnational. Le partenariat doit devenir une équipe et ses membres doivent avoir le sentiment de s'être approprié le travail. Toutefois, faire œuvre d'innovation au sein d'une équipe dont les partenaires sont distants sur le plan géographique et différents sur les plans linguistique et culturel est une tâche très exigeante.

Les responsabilités et les priorités de chaque partenaire au sein de son organisation et de son PDD peuvent parfois sembler en conflit avec les activités transnationales. Des malentendus et des difficultés entre partenaires peuvent en résulter. Seules une communication transparente et des modalités de gestion claires permettent de surmonter ces difficultés.

Il n'existe pas de modèle organisationnel (voir annexe 5.4) idéal en matière de gestion des partenariats transnationaux, mais les modèles les plus fréquemment retenus sont des variations des deux modèles suivants:

- le **modèle du consortium** qui semble bien fonctionner dans les cas où les partenaires ont un niveau d'expérience similaire en matière de travail transnational et sont désireux et capables de partager les responsabilités. C'est à l'évidence le modèle le plus suivi;

Exemple: un consortium transnational (ACT 909 INCLUSION-POWER)

Le partenariat de coopération transnationale Inclusion-Power développe des modèles et des méthodologies innovants pour s'atteler au problème de l'exclusion des personnes et des communautés défavorisées. Il prévoit notamment de nouvelles approches de la formation tout au long de la vie, du tutorat, de la progression et de l'intégration sur le marché du travail, de la participation active des bénéficiaires et du travail avec les employeurs. Les partenaires proviennent du Danemark, de Suède et du Royaume-Uni (sauf Irlande du Nord). Le secrétariat de l'ACT est organisé selon un système de rotation, ce qui valorise énormément les partenaires et les fait tous participer. Chaque partenaire se voit attribuer des rôles spécifiques et confie à un membre de sa propre équipe la responsabilité de la communication transnationale. La prise de décision est gérée en commun par le biais d'un groupe de pilotage composé de représentants de chacun des partenaires.

- le **modèle du réseau en étoile** où les partenaires proposent le rôle directeur à l'organisation ayant le plus d'expérience dans le domaine du travail en réseau européen.

Exemple: réseau en étoile (ACT 1044 TEMPORA)

Tempora travaille sur un modèle de réseau en étoile. Il est organisé en quatre groupes, avec une participation de tous les partenaires dans chaque groupe. Le PDD le plus expérimenté dirige le partenariat. Celui-ci atteint ses objectifs, respecte son calendrier et obtient des résultats.

Groupe de travail 1: «Nouvelles formes d'organisation du travail»;

Groupe de travail 2: «Nouveaux services d'aide locale pour améliorer la qualité de la vie»;

Groupe de travail 3: «Articulation du temps social»;

Groupe de travail 4: «Conception d'un centre de ressources pour la conciliation».

Dans ces deux modèles, il est parfois prévu de changer les titulaires des postes de coordinateur d'ACT. C'est une excellente initiative en ce sens qu'elle permet de partager les apprentissages et d'étendre l'expérience en gestion de travail transnational, mais elle doit être préparée et correctement planifiée. Les nouveaux coordinateurs doivent être établis dans leurs fonctions avec grand soin.

5.3 La communication

Une bonne communication (voir annexe 5.6) est vitale pour la réussite d'un partenariat. Comme la communication implique des coûts, le budget doit en tenir compte.

Le courrier électronique (voir annexe 5.8), la base de communication de la plupart des partenariats, est parfait pour prendre des arrangements et transmettre des documents. Un partenariat actif doit cependant être capable de classer ses documents et de les mettre à la disposition de chacun de ses membres. De nombreux partenariats bien administrés utilisent pour gérer leurs projets un site Web protégé par un mot de passe et sur lequel tous les documents sont stockés et rendus immédiatement accessibles. Ce système permet de réduire sensiblement les frais de téléphone et d'assurer un niveau élevé de transparence au sein du partenariat.

Il importe d'employer une terminologie cohérente. Si vous comptez utiliser des termes spécialisés, veillez à ce que tout le monde le comprenne. Pour vous faciliter la tâche, ayez recours au glossaire sur le site Web d'EQUAL. Quand les termes ne sont pas expliqués, pensez à offrir en complément un glossaire spécifique de votre partenariat, reprenant les termes que vous utilisez le plus fréquemment. Dès qu'apparaît un nouveau terme technique ou spécialisé, demandez à chaque partenaire d'en fournir une version dans sa langue.



Exemple: une plate-forme «virtuelle» en ligne (ACT 270 LOFT)

LOFT a constitué un réseau européen de savoir-faire relatif à la place des groupes de minorités ethniques sur le marché du travail. Les PDD d'Allemagne, d'Espagne et du Royaume-Uni (gb) du partenariat ont articulé leur échange d'expériences autour de séminaires et de conférences transnationaux, complétés par une plate-forme «virtuelle» multilingue qui rassemble les recherches, les liens d'information, les matériels de formation en ligne et propose une lettre d'information trimestrielle.

Les partenariats fonctionnent grâce à l'entente commune et à la confiance, relayées par un bon système de gestion de l'information. Bien sûr, la gestion de l'information ne peut à elle seule garantir l'entente et la confiance. En définitive, un partenariat doit toujours prévoir suffisamment de communication en face à face par le biais de réunions (voir annexe 5.7).

Choix d'une langue de travail (voir annexe 5.5) – trois options

Options	Implications	Avantages	Désavantages
Choisir une langue de travail unique	Coût relativement faible. Les documents communs sont traduits par leurs rédacteurs mais ils doivent parfois être relus et corrigés par une personne dont la langue commune est aussi la langue maternelle.	Simplicité Idéal pour les partenaires dont la langue commune est aussi la langue maternelle.	Peut limiter les apports de ceux dont la langue maternelle diffère de la langue commune.
Choisir deux ou plusieurs langues de travail et assurer des services d'interprétariat et de traduction	Option coûteuse et exigeante en temps.	Permet à chacun de mieux participer.	À moins que la traduction simultanée ne soit abordable, la traduction consécutive double au minimum le temps de chaque réunion.
Choisir deux ou plusieurs langues de travail et insister pour que les travaux principaux du partenariat soient effectués par des personnes qui maîtrisent ces deux langues.	Option moins coûteuse mais difficile à organiser, à moins que les partenaires disposent déjà des personnes dotées des compétences linguistiques requises. Encourage la formation de petits partenariats transnationaux.	S'il est possible, il s'agit d'un mode de travail très professionnel. Permet d'accélérer les réunions de travail et de bénéficier d'une qualité ajoutée par les participants s'exprimant dans leur langue maternelle respective.	Aucun.

5.4 Différences culturelles

La diversité et les différences culturelles (voir annexe 5.9) constituent d'excellents stimulants pour la réussite du travail transnational. Néanmoins, la culture peut aussi générer des divisions si les différences ne sont pas comprises et dûment gérées.

Exemple: création d'un glossaire (ACT 635 SOCIAL ENTERPRISE EUROPE)

Un partenariat italien/britannique a produit un glossaire transnational. Ce document présente un panorama du travail transnational et analyse la terminologie utilisée par les entreprises sociales et le secteur de l'économie sociale, en fournissant l'explication et la traduction dans les langues de travail de l'ACT.

La culture ne se définit pas uniquement par la langue, même si celle-ci constitue la première et la plus évidente des distinctions

entre les partenaires. D'autres grandes différences entre les cultures nationales s'avèrent souvent plus importantes quand le partenariat se met au travail. Ces différences peuvent avoir trait aux aspects suivants:

- les attitudes et comportements;
- la culture d'entreprise et de travail;
- les juridictions et règles administratives;
- les structures sociales et économiques et leurs contextes;
- les notions de temps et de gestion du temps (souvent la différence la plus importante et la principale responsable des divisions).

Les principaux échanges culturels s'opèrent souvent en dehors des réunions. Les partenaires apprennent surtout à se connaître lorsqu'ils prennent un repas ensemble. Souvent, les grandes décisions se prennent au cours d'un dîner.



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la sixième.

Préparation et négociation

6. Conclusion de l'accord de coopération transnationale

«L'expression anglaise *garbage in/garbage out* signifie que la qualité d'un ACT dépend essentiellement de la qualité des apports de chaque partenaire»

6.1 Se préparer à conclure un accord de coopération transnationale

Pour passer de la phase de préparation à celle de la mise en œuvre, les PDD doivent soumettre à leur autorité de gestion un accord de partenariat de développement (APDD), lequel comporte un accord de coopération transnationale (ACT). En théorie, cette présentation peut se faire dès que les PDD concernés ont finalisé ces documents. Le présent chapitre se concentre sur l'ACT car il s'agit de l'accord spécifique visant la coopération transnationale.

Quel est le rôle de l'ACT?

- Il confirme l'engagement du partenariat de développement à travailler à l'échelon transnational; il témoigne d'un engagement explicite et constructif dans ce sens;
- Il présente la vision d'ensemble du partenariat transnational et de ses objectifs;
- Dès le départ, il établit un concept commun et convenu du partenariat transnational, de ses activités et résultats;
- Il complète l'accord de partenariat de développement, auquel il est lié de façon intrinsèque, et lui ajoute de la valeur. Ces deux documents assurent une structure susceptible d'être très utile au moment d'aborder le mainstreaming des résultats du projet;
- Il sert de «jalon» vers la mise en œuvre et la phase de diffusion (voir annexe 6.1) (Actions 2 et 3);
- Il offre une base structurée pour la planification du travail transnational au cours de la phase de préparation (Action 1), ainsi que pour la gestion, le suivi et l'évaluation du travail transnational au cours de la phase de mise en œuvre (Action 2);
- Il assure un cadre commun pour le travail transnational dans toute l'UE.

On arrive à la conclusion d'un processus qui a comporté les étapes suivantes:

- trouver un ou plusieurs partenaires transnationaux adéquats (voir annexe 6.2);
- examiner et négocier un programme de travail conjoint doté d'objectifs clairs et de résultats planifiés, de méthodes de travail et d'activités associées, ainsi que d'un budget et d'accords concernant la coordination, la division des tâches et des responsabilités;
- convenir d'une structure de gestion apte à mener le programme à bien;
- désigner des coordinateurs transnationaux chargés de la gestion du partenariat;
- confier la responsabilité de fournir et de mettre à jour les données (en anglais ou en français) destinées au module Internet pour la coopération transnationale (ETCIM) (voir annexe 6.3), lequel est décrit en détail plus loin dans ce document.

Enfin:

- chaque PDD doit s'être informé de l'échéance imposée par son autorité de gestion pour la soumission de l'ACT, et de la ou les langue(s) dans lesquelles l'ACT peut être rédigé;
- il y a lieu de dissiper les doutes éventuels concernant le projet de programme de travail transnational par une consultation des partenaires, qui doivent chacun veiller à ce que l'on ait tenu compte des intérêts vitaux de leur PDD;
- la version finale de l'ACT doit avoir été approuvée par la direction de tous les PDD.

Son approbation formelle par les partenaires constitue un jalon majeur. Vous et vos partenaires transnationaux voudrez peut-être le marquer par un atelier, une conférence de presse, une réception officielle, une table ronde publique avec les présidences des PDD participants, une cérémonie publique de signature de l'ACT par les représentants agréés, ou par une combinaison de plusieurs de ces manifestations. C'est le bon moment pour mettre au courant les décideurs et autres intervenants concernés des plans d'un PDD et de ses résultats attendus.



Ce que contient l'ACT

1.	Le nom du partenariat de coopération transnationale
2.	Sa raison d'être et ses objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Les intérêts communs, la méthodologie et la problématique sous-jacente. • Les enseignements tirés des précédentes actions dans le même domaine. • Les objectifs transnationaux communs des PDD participants. • Les produits ou résultats (communs ou complémentaires) attendus. • La valeur ajoutée de la stratégie et les résultats prévus de chaque PDD participant. • La valeur ajoutée et la viabilité financière des partenaires associés (le cas échéant).
3.	Le programme de travail et la méthodologie de travail <ul style="list-style-type: none"> • Les activités transnationales prévues. • La méthodologie applicable au partage de l'information, des résultats et des outils de travail. • Le calendrier des jalons, résultats et manifestations.
4.	Modalités organisationnelles et décisionnelles <ul style="list-style-type: none"> • Contribution et responsabilités de chaque PDD. • Rôle et tâches liés à la coordination de l'ACT. • Modalités applicables à la prise de décision. • Langue(s) de travail.
5.	Procédures de suivi et d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de suivi et d'évaluation de l'expérience transnationale et de ses résultats. • Mécanismes d'actualisation du programme de travail, de la méthodologie de travail et des modalités organisationnelles.
6.	Dispositions financières <ul style="list-style-type: none"> • Ventilation budgétaire pour chaque activité, par type de coûts (individuels ou communs), par type d'activité et par source de financement. • Modalités adoptées pour le partage des coûts, le contrôle financier et pour éviter le double financement.

Les ACT les plus efficaces sont ceux qui sont préparés de manière très pragmatique et qui sont utilisés pour :

- focaliser les débats et établir une base claire pour la coopération;
- convenir des détails du travail transnational;
- assister la gestion quotidienne du travail transnational;
- passer en revue les progrès, les résultats et les réalisations;
- publier et faire connaître le travail transnational;
- permettre la participation active des publics cibles et des autres intervenants.

Certains PDD sont membres de plusieurs ACT, ce qui ne pose aucun problème. Dans certains cas exceptionnels, c'est la seule façon pour des partenariats vastes et complexes de trouver des partenaires liés à tous les aspects importants de leur travail. Par exemple, un grand partenariat centré sur l'employabilité peut désirer être membre d'un ACT spécialisé dans l'aide aux anciens délinquants et d'un autre axé sur l'emploi des personnes ayant un handicap mental ou physique. Ces PDD doivent suivre la procédure de l'ACT séparément avec chaque partenaire transnational.

Exemple: un PDD = deux ACT (ACT 127 et 101 ECINE et UPAE)

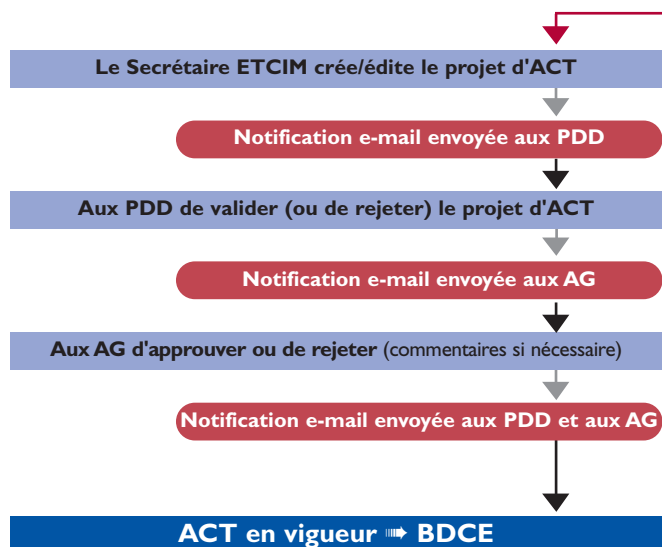
Au Royaume-Uni, le PDD Working Broadband est membre de deux partenariats transnationaux: ECINE et UPAE. ECINE est un petit partenariat centré sur l'action, et UPAE comprend des PDD des Pays-Bas, d'Italie, d'Espagne, du Portugal ainsi que trois autres PDD du Royaume-Uni. Ils ont comme intérêt commun les secteurs de la culture et de la création et le commerce électronique. La création de ces deux ACT a demandé de nombreux efforts, une orientation claire ainsi que des rôles et responsabilités convenus avec précision. Il a été particulièrement important d'éviter les activités «jumelles» et de se concentrer sur les activités débouchant sur certains produits et bénéfiques. Le PDD a organisé une manifestation qui a permis à tous les partenaires des deux ACT de se rencontrer et d'explorer leurs liens possibles.

6.2 Le processus d'approbation de l'ACT

Afin de faciliter le processus de consultation entre les autorités de gestion concernées, on a mis au point un outil Internet baptisé **ETCIM** (module Internet pour la coopération transnationale). Grâce à cet outil, tous les partenariats de développement et les autorités de gestion travaillent avec la même version de l'ACT, ce qui permet d'accélérer le processus d'approbation.



LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET D'ACT



- Le secrétaire demande aux autres PDD leur validation.
- Si un PDD choisit le rejet, le secrétaire ETCIM doit revoir le contenu en le modifiant dans une nouvelle version du projet d'ACT.
- Après validation par tous les autres PDD, le secrétaire ETCIM doit lui-même valider le projet. Une notification est envoyée aux autorités de gestion (AG) pour leur demander leur approbation.
- Les AG doivent approuver ou rejeter l'ACT. Lors de l'**ap-probation** un commentaire peut être formulé. En cas de **rejet**, ce commentaire est obligatoire pour indiquer les raisons du refus.
- Une notification est envoyée lorsque, soit une AG rejette, soit toutes les AG ont approuvé.
- Le contenu de l'ACT devient public, hormis certaines données financières.
- Les dates de validation par les PDD et d'approbation par les AG sont enregistrées de même que tout commentaire formulé par les AG.

Fonctionnement d'ETCIM

Le secrétaire de l'ETCIM désigné par un partenariat transnational introduit et modifie (en anglais ou en français) l'ACT complet de son partenariat.

Les PDD participants valident cet apport dans l'ETCIM.

Les autorités de gestion concernées commentent l'ACT proposé.

Dès que toutes les autorités de gestion concernées sont d'accord avec l'ACT, elles confirment le choix du PDD individuel en vue de la phase de mise en œuvre (Action 2).

Cela fait, les ACT sont transférés vers la base de données commune d'EQUAL (BDCE), où ils deviennent des documents publics.

Les autorités de gestion

Les autorités de gestion sont responsables de l'examen et de l'approbation des ACT. Elles émettent des conventions pour le financement au titre de la phase de mise en œuvre (Action 2), cela en accord avec les cadres juridiques européens et nationaux, les dispositions du PIC et du complément de programmation. Les autorités de gestion respectent en outre des dispositions communes (voir annexe 6.4) conçues pour rendre plus fluide et plus efficace ce processus d'évaluation et d'approbation:

- elles synchronisent leurs calendriers d'examen des ACT et d'octroi de subventions;
- elles soutiennent les activités de recherche de partenaires;
- elles aident les PDD pour la rédaction et la soumission de leur ACT;
- elles appliquent des critères communs pour l'évaluation des ACT;
- elles se consultent avant d'approuver un ACT;
- elles suivent des procédures de consultation communes pour les révisions importantes ultérieures des ACT;
- elles font tout ce qui est en leur pouvoir pour minimiser le nombre de PDD qui abandonnent le processus après avoir été sélectionnés pour la phase de préparation (Action 1), ainsi que le nombre de PDD «orphelins» qui se retrouvent sans partenariats transnationaux.

Remarque: Les PDD ne peuvent utiliser ETCIM que pour **approuver** un ACT, et pas pour le développer ni le négocier. ETCIM n'est accessible sur Internet qu'aux **utilisateurs autorisés**. Les autorités de gestion accordent cet accès en se basant sur les renseignements fournis par la Commission. Le PDD reçoit un nom d'utilisateur (login) unique et un mot de passe pour pouvoir consulter l'ETCIM, ainsi qu'un mot de passe supplémentaire lui permettant d'introduire, de modifier ou de valider des données. Pour des raisons évidentes, les PDD n'ont accès qu'aux données des ACT auxquels ils participent.



Soumettre son ACT

Une fois les éléments essentiels de l'ACT convenus et la version finale de l'ACT approuvée, il est soumis aux autorités de gestion.

- Au niveau individuel, tous les PDD d'un partenariat soumettent à leurs autorités de gestion respectives leur ACT conjoint en même temps que leurs accords de partenariat de développement (APDD) individuels. Certaines autorités de gestion demandent que l'on traduise dans leur langue nationale les ACT rédigés dans une langue commune.
- Au niveau collectif, le secrétaire d'ETCIM introduit le projet d'ACT (voir annexe 6.3) (rédigé dans la langue convenue en commun) dans ETCIM. Des liens en hyper-texte peuvent être utilisés pour donner accès à d'autres versions linguistiques. À ce stade, l'ACT reste un projet, qui peut être modifié uniquement par la personne désignée par le partenariat transnational (le secrétaire d'ETCIM).

Utilisation d'ETCIM

1. Un projet d'ACT est introduit dans ETCIM.
2. Le système envoie un e-mail à tous les partenaires transnationaux en leur demandant de valider ce projet. **Remarque:** il faut pour cela avoir communiqué son adresse e-mail. Lors du premier appel à projets, certains PDD l'avaient oublié.
3. Les partenaires confirment que la version introduite dans l'ETCIM correspond exactement à celle sur laquelle ils se sont mis d'accord, et la valident. S'ils veulent des modifications, ils demandent à leur responsable désigné de les apporter, puis consultent cette nouvelle version de l'ACT et la valident.
4. Lorsque tous les partenaires ont validé le projet d'ACT, l'ETCIM envoie automatiquement un e-mail aux autorités de gestion concernées pour leur faire savoir qu'un ACT a été conclu et pour les inviter à le consulter.
5. Les autorités de gestion analysent l'accord. Elles peuvent le rejeter, auquel cas un e-mail envoyé par ETCIM informe tous les PDD concernés des motifs de ce rejet. Les PDD peuvent examiner ces motifs, aplanir les difficultés éventuelles puis soumettre une version revue de l'ACT (ne créez pas un nouvel ACT).
6. Si cette nouvelle version nécessite encore des améliorations, on recommence tout le processus (veuillez utiliser le guide ETCIM).
7. Une fois que toutes les autorités de gestion ont confirmé que le contenu de l'accord est de qualité suffisante, qu'il ajoute de la valeur à la stratégie de leurs PDD nationaux et que le plan financier est conforme aux règles et exigences en vigueur en le validant, l'ACT est approuvé.
8. La même procédure est à suivre si les partenaires transnationaux décident d'effectuer une révision (importante) de l'ACT au cours de la vie du projet.

Obtenir l'approbation de votre ACT (voir annexe 6.4)

Un ACT reçoit l'approbation finale lorsque toutes les autorités de gestion de tous les partenaires transnationaux se sont mises d'accord. Cette approbation est immédiatement enregistrée dans l'ETCIM.

L'approbation de l'ACT fait également partie de la procédure de confirmation globale relative à la phase de mise en œuvre (Action 2) pour chacun des PDD.

Après obtention de l'accord généralisé, les données de l'ACT stockées dans ETCIM sont transférées vers la BDCE, et la majeure partie d'entre elles (à l'exclusion des données budgétaires, pour des raisons évidentes) deviennent accessibles au public.



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la septième.

Mettre le partenariat sur les rails

7. Réunions, visites d'étude, échanges de personnel et de stagiaire

«Il faut encourager les PDD à bien connaître leurs partenaires, avec qui ils doivent nouer non seulement d'étroites relations de travail mais aussi des liens d'amitié»

Cette section du guide apporte des explications plus fouillées et des conseils concernant quelques-unes des façons de mener une coopération transnationale telle que décrite au chapitre 2. Encore une fois, il est important de savoir qu'échanger des informations par le biais de réunions et de visites d'étude n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen de partager l'expérience et le savoir-faire ainsi qu'une étape dans un processus d'apprentissage organisé.

7.1 L'échange d'informations par le biais de réunions et d'autres moyens de communication

Planification des visites

Gérer un partenariat transnational essentiellement par téléphone, fax et e-mail n'est pas une mince affaire. Les occasions qu'ont les partenaires de se retrouver face à face sont primordiales.

Une grande partie du véritable apprentissage mutuel, du transfert de bonnes pratiques et du développement créatif conjoint a lieu au cours des brèves périodes de contact en face à face que permettent les réunions, les visites d'étude, les échanges de stagiaires et les échanges de personnel.

Plus le plan est ambitieux, plus vous aurez de chances d'en venir à bout.

Tirer profit des réunions

- Au sein des grands partenariats transnationaux, les partenaires ayant en commun un intérêt ou une tâche à accomplir ont souvent avantage à mener certaines activités dans le cadre des réunions bilatérales ou trilatérales plutôt que lors de réunions multilatérales.
- Lorsque votre partenariat se réunit, tâchez de profiter de l'occasion pour mieux faire connaître votre travail transnational et renforcer sa crédibilité. Il est parfois possible d'y associer des personnes clés de votre localité ou un groupement professionnel, des décideurs, des parlementaires, des députés européens et la presse. Ne laissez toutefois pas la publicité prendre une place excessive dans l'ordre du jour de ces réunions.

Préparation

- Préparez avec soin les réunions et visites. Vous disposerez de peu d'occasions de vous rencontrer en face à face car ces rencontres coûtent cher et demandent beaucoup de temps. Il faut donc en tirer un profit maximal.

Finances

- Pendant la planification, sachez que le budget transnational dont dispose chaque partenaire peut varier fortement. Ces différences peuvent limiter les réalisations possibles, voire rendre impossible une répartition égale des contributions entre les partenaires.
- Mettez-vous d'accord préalablement sur la prise en charge des coûts. Habituellement, le PDD hôte prend en charge les coûts des réunions et les PDD en visite paient leurs frais de voyage et de logement. La règle veut que les coûts transnationaux des personnes soient à assumer par leur propre PDD. S'il y a des coûts transnationaux communs, il convient de trouver un arrangement pour les partager.

Logistique

- La réussite d'une visite dépend en grande partie de la qualité du logement, ainsi que du professionnalisme des prestations de la présidence et du secrétariat.
- Tenez compte des grandes différences entre États membres au niveau des jours fériés afin d'éviter les problèmes de programmation.
- Prenez également en compte la durée des déplacements. N'espérez pas être efficace si vous venez de traverser l'Europe dans une course contre la montre.

Hospitalité

- Si vous êtes l'hôte, accueillez vos visiteurs à leur arrivée et veillez à leur fournir toutes les informations locales dont ils ont besoin.
- Aidez vos visiteurs à réserver leur hôtel et demandez-leur s'ils comptent prolonger leur séjour à titre privé.
- Lorsque vous prévoyez les repas, renseignez-vous sur les éventuelles exigences diététiques de vos visiteurs.
- Prévoyez des activités sociales dans votre calendrier ou programme. Le travail en réseau informel est souvent le meilleur moyen d'apprendre à connaître ses partenaires.
- Sachez cependant que les usages et les règles concernant le paiement des frais d'hospitalité varient selon le pays. Évitez d'embarrasser un partenaire qui n'est pas en mesure de vous rendre votre hospitalité. Assurez-vous que tous les partenaires se renseignent sur leurs propres règles nationales.



Un bon résultat

- Rédigez un rapport solide qui souligne ce qui a été convenu, et distribuez-le au plus tard dans les deux semaines qui suivent la réunion. Si le rapport tarde, la plupart des participants se seront détournés du sujet.

Conduite des réunions

Préparation

- Bien avant la réunion, organisez un premier échange de vues entre partenaires concernant les buts, les objectifs et les attentes de cette réunion. Vous pourrez ainsi diffuser un projet d'ordre du jour, le négocier et l'approuver en commun avant la réunion.
- Tous les participants à la réunion doivent être en mesure de comprendre ce qui s'y dira. Vous devez donc savoir à l'avance qui ils sont et quelles sont leurs connaissances linguistiques, à moins que vous n'ayez précédemment convenu d'adopter une langue de travail commune.

Établir l'ordre du jour: assurer une séparation claire des tâches et prévoir assez de temps pour les groupes clés d'activités

- activités liées à la gestion du partenariat transnational;
- présentation des activités des partenaires et examen des questions d'intérêt commun;
- relations publiques avec des politiciens et autres personnages publics.

Gérer une réunion

- Une réunion transnationale d'une journée ou plus est une expérience fatigante pour tout le monde. Pour être productive, elle doit être gérée avec soin. Il convient de respecter les trois principales conditions suivantes:
 - chacun doit être constamment au courant du nom et du statut de tous les participants;
 - chacun doit être constamment au courant de l'avancement de la réunion par rapport à son programme;
 - la réunion doit commencer et s'achever au moment prévu.
- Personne n'est capable de rester très concentré plus de 40 minutes d'affilée. Dans l'environnement inconnu et éprouvant d'une réunion transnationale, il est utile de prévoir une interruption de cinq minutes au moins une fois par demi-heure ainsi que des pauses définies permettant de se rafraîchir.
- Veillez à un approvisionnement permanent en eau ou boissons désaltérantes.
- Si une langue de travail commune est employée, les participants qui parlent cette langue couramment doivent parler lentement et clairement et éviter les expressions familières et les acronymes équivoques.

- La présidence doit régulièrement résumer les propos et s'assurer de la compréhension de chacun lorsque des points et des décisions clés sont dégagés.
- Utilisez des tableaux de conférence et autre matériel visuel pour consigner les dispositions, les jalons et les accords.
- Veillez à ce que les conclusions deviennent des accords. Assurez-vous que tous les participants aient leur mot à dire, et pas seulement ceux qui parlent couramment la langue de travail.
- En fin de réunion, confirmez tous les accords et les actions à conduire à l'issue de la réunion. Veillez à ce que tous les partenaires comprennent les étapes suivantes et ce que l'on attend d'eux.

7.2 Les visites d'étude

Préplanification

Une visite d'étude constitue une excellente occasion d'engager les membres des PDD, les participants aux activités des PDD et même les décideurs et les cofinanceurs dans le travail transnational. Ce type de visite est toujours édifiant pour quiconque observe le travail effectué dans un autre État membre pour la première fois. Vous devez en planifier les objectifs et le contenu, la composition du groupe, le briefing et le débriefing ainsi que les dispositions d'ordre pratique. Voici quelques conseils simples pour y arriver:

- demandez aux participants potentiels d'établir une liste de ce qu'ils veulent apprendre en priorité (y compris le type de personnes et d'activités qu'ils veulent voir);
- demandez aux hôtes de répondre à cette liste par un projet de programme;
- planifiez le programme définitif une fois que les visiteurs ont répondu à votre demande;
- faites cela par téléphone et e-mail si possible, mais organisez une réunion en face à face des organisateurs clés si des problèmes ou malentendus surgissent.

Exemple:visites d'étude pour les participants aux actions de PDD (ACT 233 LE MAT)

Le partenariat transnational Le Mat comprend l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, la Suède et le Royaume-Uni. Son travail vise à aider les personnes défavorisées à créer des emplois dans l'économie sociale. L'une de ses activités transnationales consiste à mener des interviews de recherche au cours de visites d'étude dans les différents pays. À cet effet, un «kit d'interview» a été mis au point par l'un des groupes de travail transnational du partenariat. Ce kit comprend un questionnaire, des instructions et un enregistreur. Ces interviews seront publiées dans un livre qui présentera aussi de bons exemples et des descriptions de travail dans le domaine de l'économie sociale des pays participants.



Suggestions à l'usage des hôtes

- Faites des briefings et débriefings avec tous vos collaborateurs concernés par la visite.
- Demandez aux visiteurs quels sont leurs intérêts particuliers, et tâchez d'en tenir compte.
- Renseignez-vous sur la langue des participants, leurs exigences diététiques et autres.
- Veillez à ne pas surcharger l'horaire des visites.
- Prévoyez des activités sociales pour les participants mais également un peu de temps libre.

Suggestions à l'usage des visiteurs

- Bien à l'avance, donnez à votre hôte tous les détails concernant les personnes qui composent votre groupe: nom, sexe, structure, emploi, rôle dans le PDD, domaine d'expertise, autres intérêts, compétences linguistiques, exigences diététiques spéciales et autres.
- Si votre hôte ne dispose pas d'un interprète, il est possible que vous deviez incorporer à votre groupe une personne pour la traduction.
- Informez tous vos participants en leur expliquant le programme, en veillant à ce qu'ils comprennent l'organisation de l'hôte et son rôle dans le partenariat transnational, et en leur exposant le programme social ainsi que les dispositions prises en matière de logement et de restauration.

Pour plus d'aide et de conseils, veuillez consulter le guide finlandais des réunions transnationales, disponible sur le [site Web du FSE en Finlande](#).

7.3 Développer des services, produits ou systèmes, ensemble ou en parallèle

Vos activités transnationales devraient toujours déboucher sur un produit. Les produits, qu'ils soient formels ou informels, doivent être documentés et diffusés dans le cadre de vos efforts de mainstreaming. Il y a plusieurs façons d'accroître l'efficacité de ces efforts.

- Si vous comparez des situations et des pratiques dans différents États membres, établissez des valeurs de référence qui vous permettront de voir comment améliorer les politiques et les pratiques d'autres pays.
- Tirez profit du savoir-faire et des méthodes d'autres États membres, et tâchez de trouver des moyens de les adapter, si nécessaire, puis de les transférer vers un nouvel environnement.

Exemple: un modèle de certification développé conjointement (ACT 1312 DIAPASON)

Un nouveau modèle de certification EQUAL, baptisé OPTIMA, a été développé par un partenariat transnational italo-espagnol. Il est basé sur un modèle de certification développé par un partenaire espagnol dans le cadre du programme NOW, un modèle déjà reconnu au niveau communautaire. Toutefois, le coût très élevé de cette certification décourage les petites entreprises de l'acheter. C'est pourquoi on a développé un modèle présentant un meilleur rapport coût-efficacité. Il est actuellement testé dans dix PME italiennes des secteurs de l'alimentation, du textile, des services sociaux et de la construction. En Espagne, l'objectif est d'étendre OPTIMA aux petites entreprises et de l'utiliser pour accroître la participation des femmes dans les secteurs traditionnellement dominés par les hommes. En Italie, le but est de parvenir à faire adopter ce modèle et à en généraliser l'usage.

- Lorsque vous développez des systèmes, processus ou produits conjoints, prenez les points forts de chaque partenaire et synthétisez-les dans une stratégie et une approche communes.
- Assurez-vous que ce que vous produisez est utile, faites savoir clairement à qui ce produit est destiné, et prévoyez la manière dont vous comptez le proposer à l'utilisateur potentiel.
- Faites en sorte que tout ce que vous produisez (produits, instruments, méthodes) soit mis à la disposition des autres.
- Demandez conseil à votre autorité de gestion si vous réalisez des produits à valeur commerciale et que vous comptez les mettre sur le marché. Soyez particulièrement attentif aux droits de propriété intellectuelle ([voir point 3.6 Propriété intellectuelle](#)).

7.4 Partager les expériences sur le terrain grâce aux échanges de personnel et de stagiaires

- Le personnel du partenariat ou du projet qui est sélectionné en vue d'un échange doit être motivé, plein de ressources et capable d'agir en toute indépendance.
- Ce personnel doit être qualifié pour toute tâche qu'il sera amené à accomplir durant son séjour, et capable de travailler avec le niveau convenu de connaissances linguistiques.
- Les échanges doivent avoir une durée raisonnablement longue pour être utiles et productifs. Une durée de deux à trois semaines est probablement la durée utile minimale, trois mois étant le maximum pour la plupart des partenariats.



Exemple: des échanges qui permettent la participation active des bénéficiaires (ACT 233 EXIT)

Ce PDD suédois s'adresse à d'anciens délinquants qui développent un travail coopératif. Certains de ces participants ont un rôle actif de chef de projet dans le travail de l'ACT. L'une de leurs tâches spécifiques consiste à interviewer, dans des coopératives italiennes, des collègues ayant le même profil afin d'apprendre et de recueillir des idées d'action. Les anciens délinquants travaillant dans des coopératives italiennes ont en effet beaucoup plus d'expérience que leurs collègues suédois. Cette activité a pour effet positif de renforcer le pouvoir de ces personnes, qui retirent une certaine fierté de leur succès à la mener.

- Une fois ces aspects établis, assurez-vous que chacun comprenne les objectifs de l'échange, notamment les objectifs d'apprentissage et les tâches au niveau individuel.
- Définissez avec soin les objectifs de travail, en prévoyant du temps pour l'adaptation. Soyez réaliste et tenez compte des capacités tant de la personne bénéficiaire de l'échange que des hôtes à résoudre les problèmes techniques et pratiques susceptibles de se poser en cas de formation ou de travail dans un autre pays et dans une autre langue.
- Chacun doit être dûment mis au courant: les participants et, le cas échéant, leur famille, le personnel accompagnant, les organisations qui détachent le personnel et celles qui l'accueillent, les entreprises hôtes et, le cas échéant, les familles hôtes.
- Les questions pratiques telles que les assurances médicales, l'assurance-emploi et autres doivent être traitées en temps utile avant le séjour.
- Un minimum d'instructions et de formation doit absolument être dispensé au préalable afin que les participants comprennent les différences de culture, de méthode de travail et de langue, et qu'ils s'y préparent.

Il faut s'entendre sur un processus de suivi grâce auquel le PDD hôte et l'employeur de la personne concernée restent en contact et informés des progrès de l'échange.

Enfin...

La communication de la Commission exposant les lignes directrices applicables au deuxième appel à projets EQUAL est appelée «Libre circulation des bonnes idées». Elle souligne l'obligation qu'ont tous les PDD et les partenariats transnationaux de consigner leur travail et d'en faire état, notamment leurs activités de coopération transnationale et la valeur ajoutée qu'elles apportent au niveau des politiques et des pratiques. Assurez-vous que vos activités transnationales soient dûment consignées dans les rapports que vous présenterez à votre AG ou SNA. En outre, nous vous recommandons vivement d'utiliser Internet pour diffuser les résultats de votre travail transnational.



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la huitième.

Mettre le partenariat sur les rails

8. Planification financière

«Il faut avoir à l'esprit qu'il y a deux sortes de règles – des règles communautaires qui sont identiques pour tous les États membres – et des règles nationales qui diffèrent dans leur façon de traiter les questions financières. Il est important de ne pas s'arrêter aux différences nationales et de rechercher plutôt des solutions communes»

8.1 Règles et procédures financières

Les gestionnaires des PDD et les coordinateurs transnationaux responsables des finances des PDD et de celles de leurs partenariats transnationaux doivent connaître:

- les principales règles et procédures financières de l'UE;
- les aspects de planification et de gestion financières spécifiques à EQUAL.

Remarque: ayez à l'esprit qu'il peut y avoir des variations entre certains détails des règles et des dispositions financières des divers États membres. En cas de doute, renseignez-vous auprès de votre autorité de gestion.

Les principales règles communautaires en la matière définissent les dépenses éligibles et déterminent pour qui elles sont éligibles, comment partager les coûts et comment éviter le double financement. Elle se font l'écho des observations critiques de la Cour des Comptes et reconnaissent l'augmentation substantielle des budgets disponibles pour la coopération transnationale au titre d'EQUAL.

Catégories de dépenses éligibles pour la coopération transnationale

- Frais de participation (voyage, logement et repas) aux réunions de travail, manifestations et visites d'information.
- Frais de communication et de traduction engagés pour faciliter l'échange d'informations et d'expériences.
- Frais afférents aux visites d'information et aux échanges de participants (formateurs, stagiaires, personnel, acteurs clés et autres).
- Contributions financières individuelles de chaque PDD aux activités conjointes et au développement conjoint de services ou produits.
- Coûts d'organisation de réunions, de manifestations, de visites d'information et d'échanges de personnel, notamment les coûts afférents aux installations de réunions, les coûts d'interprétariat, de réception, de traduction vers les langues de travail convenues.
- Coûts des activités conjointes et du développement conjoint de services ou produits réalisés par des tiers. S'il y a un accord de partage des coûts, les contrôleurs recommandent que les dépenses éligibles pour cette catégorie et la catégorie g (ci-dessous) ne dépassent pas 25% d'un accord de coopération transnationale (ACT).

- Coûts engagés pour le temps consacré à la coopération transnationale du personnel de votre PDD (si votre AG vous demande de les inclure dans l'ACT), pour le personnel de type secrétaires de coordination, consultants et facilitateurs, experts, chargés d'enquêtes conjointes et d'évaluation du travail commun.

8.2 Planification et gestion financière

Il est impératif de disposer des informations vitales suivantes pour commencer à planifier le budget total de chaque PDD partenaire ainsi que le montant et le pourcentage alloués au travail transnational:

- les budgets des PDD consacrés à la coopération transnationale varient fortement en raison, d'une part, de la taille très diverse des PDD et, d'autre part, de la part variable que les PDD leur allouent;
- les plans doivent être conçus avec soin afin de tirer profit de l'apport de chaque PDD, en évitant d'attendre trop des PDD dotés de petits budgets et de surcharger ceux qui disposent de budgets plus importants;
- si vous constatez que le budget de votre PDD ne prévoit pas assez de moyens pour le travail que vous voulez planifier, certains partenaires pourraient accroître leur part de budget réservée au travail transnational; vous pourriez également rechercher un concours financier supplémentaire auprès d'autres sources nationales ou locales.

Budget réservé à chaque tâche

Il est recommandé de budgétiser chaque tâche ou phase de votre programme de travail. Il faut clairement définir la contribution de chaque PDD afin de souligner les engagements et d'éviter les malentendus. La budgétisation par tâche ou phase vous aidera également à identifier les règles de base applicables aux dépenses et à en convenir, ainsi qu'à finaliser un budget transnational global (voir annexe 8.1) reprenant les contributions et responsabilités de chaque PDD.

Règles et procédures communes relatives à la présentation et au contrôle des activités transnationales

Les coûts encourus au titre des activités transnationales sont partagés par les PDD participants et doivent être clairement exposés dans l'accord de coopération transnationale (ACT).



Les budgets transnationaux sont **présentés en deux volets**:

- Les **coûts transnationaux individuels** qui résultent de la division des tâches (et de leurs coûts afférents) entre les PDD. Ces coûts peuvent être directement liés aux activités (modules du plan de travail commun) menées par l'un des PDD (catégories Ia à Id) et ils sont pris en charge par le PDD concerné.
- Les **coûts transnationaux communs** afférents aux activités conjointes, aux services communs et aux produits conjoints dont chaque PDD d'un partenariat transnational attend des bénéfices au titre d'EQUAL (catégories Ie à Ig). Les coûts transnationaux communs ne sont partagés qu'entre les PDD participants situés dans les États membres de l'UE.

Traitement des coûts transnationaux communs

Il existe deux approches.

A. La réciprocité

Selon le **principe de réciprocité**, les coûts des activités transnationales sont pris en charge à parts égales par les PDD participants. Ce principe part de l'hypothèse que tous les PDD retirent des bénéfices égaux de la coopération transnationale. Si c'est le cas et que les partenaires disposent de ressources plus ou moins équivalentes, on peut répartir les coûts entre eux et convenir d'un budget équitable où les partenaires paient des montants égaux ou proportionnels à l'activité qu'ils entreprennent et aux bénéfices qu'ils en retirent.

B. Le partage des coûts (à éviter)

Lorsque la réciprocité ne peut être appliquée ou qu'elle n'est pas l'option souhaitée pour une raison spécifique, il faut prendre des **des dispositions de partage des coûts**. De telles dispositions peuvent impliquer un transfert de fonds entre PDD, ou des paiements à verser à des sous-traitants. Il faut se mettre d'accord sur les types d'activités dont les coûts seront partagés, sur la formule de répartition des coûts entre les PDD, et sur les méthodes de passation des contrats et de traitement des factures.

Que l'on adopte la **réciprocité** ou des **accords de partage des coûts**, la formule de répartition des coûts entre les PDD partenaires doit être clairement énoncée dans l'accord de coopération transnationale.

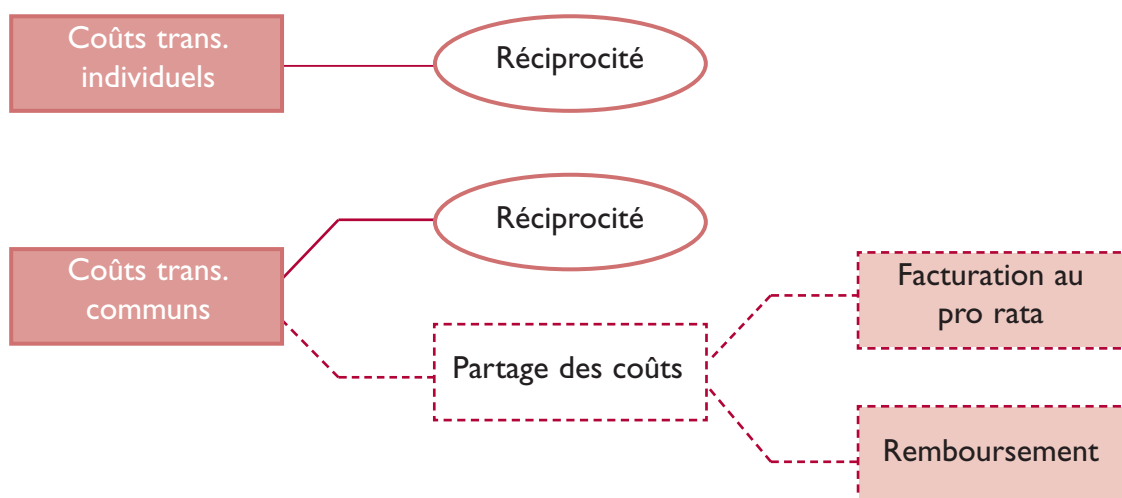
Gestion de la réciprocité

En cas de **réciprocité**, les ensembles de travail font l'objet d'un traitement et d'un paiement par les PDD individuels. La suite du processus peut être assurée par n'importe quelle combinaison de partenaires transnationaux ou par des prestataires. Le principe de réciprocité doit être appliqué aux coûts d'organisation des réunions et manifestations (catégorie e). **Ces coûts doivent toujours être pris en charge par le PDD hôte.**

Exemple: partage des coûts (ACT 1060 THE X-TRAIN)

Dans un partenariat transnational comptant cinq membres, l'un des partenaires a consenti à organiser une évaluation de l'ACT. Trois partenaires se sont réparti les coûts directs des services d'une université pour cette évaluation. Un autre a financé la construction du site Web commun du partenariat. Le cinquième partenaire a confié à un prestataire de son pays la livraison d'un produit d'évaluation supplémentaire.

Formule d'attribution et de gestion du budget transnational





Gestion des dispositions pour le partage des coûts

Les PDD ont le choix entre les dispositions pour le partage des coûts décrites ci-dessous:

- la méthode de **facturation au pro rata**: un PDD a un contrat avec un tiers en son propre nom et au nom des autres, et spécifie que les factures au pro rata sont à soumettre à chaque PDD participant, qui paie directement le prestataire;
- la **méthode du remboursement**: un PDD agit comme contractant pour des services ou produits communs; il traite et paie les factures aux prestataires, et se fait rembourser sur la base de notes de recouvrement des frais à présenter aux autres PDD, selon la formule convenue; ce système peut également s'appliquer lorsqu'un PDD assume le rôle de coordinateur transnational (section 8.1, catégorie g, ci-dessus).

Toutes les dispositions relatives au partage des coûts doivent être conformes au droit communautaire en vigueur relatif au marché intérieur, et ne peuvent créer de nouveaux obstacles à la fourniture transfrontalière de services.

Toute exception à ces règles et procédures générales doit être dûment justifiée dans l'ACT.

8.3 Remarques supplémentaires

- Restez toujours au courant des règles et réglementations financières de votre autorité de gestion. Celles-ci peuvent varier selon l'État membre. Renseignez-vous avant de planifier votre partenariat transnational.
- Gérez un budget et un compte transnational séparés afin de pouvoir identifier les dépenses transnationales, si nécessaire.
- Maintenez séparées les dépenses individuelles du PDD et les dépenses communes.
- Gardez une trace complète de toutes les transactions financières et n'effectuez jamais de paiement sans facture **originale**. Quand vous remboursez des coûts transnationaux communs, demandez à votre autorité de gestion quelles sont les exigences formelles applicables aux copies certifiées (des factures originales) à utiliser comme paiement.

- Évitez la double comptabilisation. Par exemple, vous ne pouvez considérer l'ensemble de vos frais de télécommunication comme des frais nationaux et considérer les frais liés aux appels internationaux comme des frais transnationaux.
- Avec vos partenaires, mettez-vous d'accord à l'avance sur les règles de base applicables au traitement des dépenses communes (qui paiera quoi?). Veillez à ce que votre accord transnational indique la contribution précise qu'apportera chaque PDD au travail transnational.
- Lorsque vous négociez avec vos partenaires, vous devez savoir si leurs coûts comprennent les frais de personnel de la coopération transnationale.
- Avec vos partenaires, mettez-vous d'accord à l'avance sur les procédures que vous suivrez si un ou plusieurs partenaires veulent modifier les accords financiers antérieurs.
- Avec vos partenaires, débattre à l'avance de plans d'urgence et convenez-en: définissez, par exemple, la marche à suivre si un partenaire prend du retard dans son travail ou si, pour l'une ou l'autre raison, il doit se retirer. Essayez d'anticiper les difficultés et soyez prêt à adopter un «Plan B» pour faire face à de tels cas.
- Si les choses tournent mal, réagissez sans tarder mais ne paniquez pas. Consultez votre autorité de gestion et la structure nationale d'appui.
- Concernant la gestion de trésorerie et la planification des mesures d'urgence, assurez-vous de pouvoir affronter l'imprévu (par ex. les paiements tardifs, les frais imprévus, les dépassements de coûts, etc.).
- Veillez à respecter vos règles et réglementations nationales.
- Assurez-vous que vos systèmes financiers soient entièrement compatibles avec vos règles comptables nationales.



Le guide EQUAL de la transnationalité est destiné à aider les partenariats de développement à réussir leurs activités de coopération transnationale dans le cadre de l'Initiative EQUAL. Ce guide est composé d'une série de fiches dont celle-ci est la neuvième.

Mettre le partenariat sur les rails

9. Suivi et évaluation

«Un homme de génie ne commet pas d'erreurs. Toutes ses erreurs sont volontaires et lui ouvrent la voie de la découverte»

9.1 Obligation de rendre compte et d'évaluer

Le programme EQUAL, axé sur l'innovation et les partenariats destiné à influencer les politiques et les pratiques, se caractérise par plusieurs défis très particuliers en matière de suivi et d'évaluation.

Un processus continu de suivi et d'évaluation:

- soutient une mise en œuvre et une gestion sensées de l'ACT;
- aide à évaluer la valeur ajoutée de la coopération transnationale;
- contribue à la validation et au mainstreaming des bonnes pratiques;
- permet de tirer des enseignements utiles pour la prochaine période de programmation.

Dans ce contexte, il est demandé à chaque PDD d'accomplir les tâches suivantes:

- **Suivre et évaluer son propre PDD ainsi que son travail et ses réalisations transnationales** par une évaluation continue destinée à en améliorer la gestion, les performances et l'impact.
- **Fournir les données et les informations permettant les évaluations au niveau du pays et de l'UE;** les autorités de gestion et/ou les structures nationales d'appui précisent quelles données doivent être suivies, enregistrées et mises à disposition à cet effet.
- **Recueillir les informations et documenter l'expérience et les résultats pour alimenter les réseaux thématiques** établis au niveau national et européen. Il s'agit en particulier de démontrer les avantages des nouvelles approches développées et testées, en indiquant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et en expliquant pourquoi. L'expérience et les résultats seront consolidés par les réseaux thématiques qui ont été mis sur pied afin d'identifier, de valider et de diffuser les bonnes pratiques. Les États membres appliquent aussi des stratégies nationales de mainstreaming et précisent le rôle d'identification des bonnes pratiques qu'ils veulent voir assumer par les PDD et les réseaux thématiques.

Par conséquent, chaque partenariat transnational doit, dans son accord de coopération transnationale (ACT), préciser comment il assurera le suivi et l'évaluation de ses propres activités.

Cette obligation de suivi et d'évaluation est imposée de la même façon à tous les partenaires transnationaux. Le partenariat doit décider dès son lancement comment il répondra à cette obligation et qui s'en chargera.

Exemple: importance du suivi et de l'évaluation (ACT 908 ARBORES)

Le suivi et l'évaluation du travail transnational sont très importants pour le partenariat transnational. Les coordinateurs transnationaux de chaque PDD participent à cette évaluation, de même que le personnel technique des PDD membres. L'évaluation continue du processus transnational crée un échange d'expérience et de méthodologies plus dynamique. Les séminaires sur le suivi ont été étendus à deux journées, et une approche participative a en outre été étendue aux travaux de réalisation de produits et matériels communs.

L'approche par «cadre logique», ou «logical framework», adaptée pour EQUAL et décrite dans le kit d'instrument de partenariat, peut aussi constituer un outil d'évaluation utile. Elle est illustrée au chapitre 5 et expliquée en détail dans le guide sur la constitution d'un partenariat ([égale-ment disponible sur le site Web d'EQUAL](#)).

9.2 Suivi

Le suivi permet de réagir aux événements. Dans les partenariats transnationaux, il faut absolument être capable d'effectuer le suivi des processus, de faire état des progrès, d'enregistrer la réussite et de détecter au plus tôt les problèmes et sous-performances. Dans les programmes publics, les partenariats doivent apporter des preuves de leur travail.

Chaque partenariat transnational EQUAL doit être doté d'un plan et d'une procédure lui permettant d'effectuer le suivi de ses activités et réalisations. Habituellement, les rapports de suivi doivent être présentés lors des réunions de gestion transnationales. Les PDD devraient inclure ces informations dans les rapports d'exécution qu'ils soumettent à leurs autorités de gestion.

Dans un partenariat transnational, une bonne partie des informations utiles est distribuée à tous les PDD partenaires. Cette masse d'informations communes doit être organisée et partagée. Quel que soit le processus de suivi utilisé, il doit permettre:

- d'assembler des informations de façon fiable de manière à permettre d'enregistrer les performances par rapport aux résultats attendus et aux jalons;
- d'offrir à chaque partenaire un accès aux informations provenant de l'ensemble du partenariat concernant les progrès de la coopération transnationale.



Il n'y a rien de spécifiquement défini en la matière, mais **deux suggestions de bonnes pratiques** émergent du premier appel à projets EQUAL:

- la meilleure façon d'organiser les informations en vue du suivi consiste à faire de cette tâche une partie intégrante du travail du coordinateur transnational;
- la meilleure façon de partager les informations est d'établir un site Web de gestion transnationale (une page située sur le site de l'un des partenaires fera très bien l'affaire) sur lequel tout peut être stocké et auquel tous les partenaires ont accès. Ce site Web peut d'ailleurs devenir un forum de dialogue ouvert entre partenaires; il peut aussi être rendu public, avec des parties confidentielles (par ex. les budgets) verrouillées par un mot de passe.

9.3 Évaluation

L'évaluation de la coopération transnationale menée au titre d'EQUAL doit porter sur trois aspects:

- La **pertinence** des activités et des résultats, qui indique dans quelle mesure les objectifs communs correspondent aux besoins communs et aux questions communes abordées.
- L'**efficience** (rapport entre les résultats obtenus et les coûts) et l'**efficacité** (résultats par rapport aux objectifs) avec lesquelles les activités sont planifiées, gérées et exécutées.
- L'**impact**: la valeur que le travail transnational a ajoutée à court terme aux activités et aux résultats de chaque PDD impliqué, et la contribution à long terme aux politiques et pratiques des décideurs et des acteurs aux niveaux européen, national et local.

Exemple: une approche d'évaluation conjointe (ACT 2695 ADAPTATION AND INNOVATION NETWORK)

L'Adaptation and Innovation Network a signé un accord d'évaluation conjointe avec un autre ACT, un projet impliquant un total de neuf États membres (voir la BDCE pour plus de détails). L'idée est de tester des méthodes et outils innovants susceptibles de renforcer le processus de mainstreaming aux niveaux national et international. Cet ACT évalue les bonnes pratiques par:

- l'échange de rapports et documents;
- la tenue de réunions de travail pour concevoir des outils et méthodes d'évaluation;
- l'organisation de réunions transnationales pour comparer et évaluer au moyen de questionnaires et de processus d'observation;
- la production conjointe de rapports intermédiaires et définitifs.

Évaluation de partenariats transnationaux

L'évaluation commence dès le lancement d'une coopération transnationale. Elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage organisé qui comporte une planification et un suivi systématiques ainsi qu'une évaluation continue des objectifs, activités et réalisations ou résultats. Par conséquent, les partenariats de coopération transnationale du deuxième appel d'EQUAL devront planifier un cycle d'évaluation s'insérant dans le cycle de vie du partenariat transnational.

Comme pour l'évaluation de la plupart des partenariats transnationaux EQUAL, une évaluation continue des activités et des réalisations, basée sur une planification commune et assortie d'un retour d'information permanent vers les coordinateurs et les gestionnaires des partenariats transnationaux (auto évaluation) est l'approche la plus fréquente. Les partenaires peuvent s'en charger seuls ou encore s'adjoindre un évaluateur externe. Si celui-ci développe des critères et des indicateurs d'évaluation en collaboration avec les partenaires transnationaux, l'approche reste pour l'essentiel basée sur l'auto évaluation.

Exemple: «peer review» ou «revue par les pairs» (ACT 1007 IRIS)

Cet ACT a pris comme point de départ un précédent partenariat Horizon et utilise un système d'évaluation de type «peer review» ou «revue par les pairs». Son approche est participative:

- les partenaires ont conçu ensemble les outils et la méthodologie d'évaluation;
- les PDD assument le rôle d'évaluateur à tour de rôle.

En plus du processus de «peer review» ou «revue par les pairs», l'ACT fait appel aux services d'un évaluateur indépendant, qui assure un appui méthodologique dans l'échange de bonnes pratiques, cela à l'occasion des visites de personnel, des séminaires transnationaux et des réunions du groupe de pilotage.



Cycle de vie du projet	Cycle d'évaluation Pourquoi? Quoi? Qui? Comment? Quand?
Phase de préparation (Action 1)	
<p>Les PDD recherchent des partenaires Les PDD négocient avec des partenaires Approbation des ACT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources: sont-elles adaptées aux buts et objectifs de la coopération transnationale? • Activités et événements: sont-ils un moyen approprié d'atteindre les buts exposés dans votre ACT, et sont-ils menés avec efficacité? • Indicateurs: sont-ils «SMART» (voir le guide du partenariat)? • Participation: la participation au partenariat transnational est-elle à la fois généralisée et inclusive? Est-elle réelle ou symbolique?
Phase de mise en œuvre (Action 2)	
<p>Les partenariats transnationaux entrent en action</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réactions: le partenariat transnational a-t-il suscité des réactions (positives) utiles chez d'autres partenaires et acteurs clés? Y décèle-t-on des signes de changement de comportements et d'attitudes (par exemple dans d'autres organisations régionales actives dans le domaine du marché du travail)? • Sensibilisation et apprentissage: le partenariat transnational informe-t-il les personnes et les institutions sur les nouveaux développements et les nouvelles façons d'envisager les questions de marché du travail? • Actions: le partenariat transnational a-t-il encouragé des actions appropriées et efficaces au vu des objectifs et buts exposés, en particulier concernant l'influence sur les politiques et pratiques du marché du travail?
<p>Conclusion des travaux</p>	
<p>La phase de dissémination de l'Action 3 peut être incluse</p>	<p>Impacts: le partenariat transnational a-t-il commencé à produire des impacts positifs sur l'environnement dans lequel il opère (emplois de meilleure qualité, employabilité accrue des travailleurs, meilleure inclusion sociale, amélioration de l'égalité des chances, etc.)?</p> <p>Décisions prises concernant le type d'évaluation et le budget alloué</p> <p>Plan d'évaluation rendu opérationnel. Évaluateurs internes/externes désignés</p> <p>Livraison de l'évaluation finale de la mise en œuvre</p>

Une approche axée sur l'apprentissage

Les partenariats transnationaux d'EQUAL tirent le plus de bénéfices de l'approche **axée sur l'apprentissage**, grâce à laquelle tous les partenaires contribuent à définir les questions à se poser, les critères de réussite et l'évaluation des résultats. Cette approche reflète les évaluations continues menées au niveau national ainsi que l'évaluation continue de chaque PDD participant. **Avec ou sans évaluateur indépendant, il est préférable que les partenariats EQUAL se caractérisent par un degré élevé d'auto-évaluation.**

Exemple: indicateurs d'évaluation (ACT 2886 PLANQUALITY)

Indicateurs globaux sélectionnés pour l'évaluation d'«EQUAL Voices»

- Atteinte des objectifs du partenariat transnational axé sur l'échange direct d'informations et la communication entre partenaires.
- Impact potentiel du travail transnational sur les politiques et pratiques nationales ou européennes.
- Potentiel de développement d'approches, de matériels et de méthodes de formation d'usage fréquent chez les partenaires.
- Efficacité de l'organisation du partenariat transnational.
- Publicité menée concernant les activités transnationales.



Quelques lignes directrices sur l'évaluation des partenariats transnationaux

Il est impossible de procéder efficacement à l'évaluation d'un PDD ou d'un partenariat transnational sans avoir préalablement clarifié les éléments suivants:

- les objectifs du partenariat et de son travail;
- une série d'objectifs ou d'indicateurs de performance qui peuvent servir à démontrer, d'une part, la pertinence des travaux réalisés et, d'autre part, leur impact.

Questions et problèmes clés à examiner	Qui impliquer?	Méthodes possibles	Indicateurs et objectifs de performance possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources: sont-elles adéquates pour atteindre les buts et les objectifs de la coopération transnationale? 	<ul style="list-style-type: none"> • Décideurs (aux niveaux communautaire et national) 	Examen des plans de travail, budgets et procès-verbaux de réunions	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Participation à la planification budgétaire</i> • <i>Coûts ventilés par activité</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Actions et activités: sont-elles appropriées aux objectifs exposés dans l'ACT? Sont-elles planifiées et réalisées de manière correcte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoteurs de PDD et de projet, et cofinanceurs 	Questionnaires Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Éligibilité convenue de toutes les activités</i> • <i>Clarté du plan de travail</i> • <i>Respect du délai de réalisation du plan de travail</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Participation: la participation au partenariat transnational est-elle à la fois générale et inclusive? Est-elle réelle ou symbolique? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires de programme (autorités de gestion et structures nationales d'appui) 	Questionnaires Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tous les partenaires ont des tâches et rôles définis</i> • <i>Tous les partenaires assistent à toutes les réunions</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Impacts: quel impact le partenariat transnational a-t-il sur la création d'emplois, l'employabilité, l'inclusion sociale, l'égalité des chances? Quel impact sur l'apprentissage? Quel impact sur la stratégie du marché du travail? A-t-on, dans un État membre donné, tiré des enseignements des politiques et pratiques menées dans un autre État membre? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires des PDD et vos partenaires transnationaux 	Questionnaires Interviews Questionnaires d'évaluation accompagnant les manifestations et les produits	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adoption par les partenaires de méthodes et produits partagés</i> • <i>Preuves d'utilisation et d'utilité</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et apprentissage: a-t-il été démontré que des partenaires ou autres acteurs aient appris quelque chose sur les nouveaux développements et les nouvelles façons d'envisager les questions relatives au marché du travail? 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains groupes faisant l'objet de discrimination et d'exclusion 	Questionnaires Interviews Questionnaires d'évaluation accompagnant les manifestations et les produits	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tous les partenaires diffusent leur travail dans tous les pays partenaires</i> • <i>Aspects du travail traduits dans d'autres langues en vue de leur diffusion (par le producteur ou par l'utilisateur)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Processus et gestion: le partenariat est-il bien planifié et géré? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires des PDD et vos partenaires transnationaux 	Examen des documents et des enregistrements Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Travail réalisé à temps</i> • <i>Travail réalisé dans les limites du budget</i> • <i>Partenaires ayant accompli les tâches assignées</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Résultats et produits: dans quelle mesure sont-ils achevés et efficaces? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires des PDD et vos partenaires transnationaux 	«Peer review» ou «revue par les pairs» Questionnaires Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produits et résultats qui ont été planifiés</i> • <i>Différences et amendements notés</i> • <i>Évaluation de leur qualité et adéquation par rapport au but</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Future collaboration entre les partenaires: est-il probable qu'elle se mette en place après la fin des travaux du partenariat transnational EQUAL? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires des PDD et vos partenaires transnationaux 	Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cas de partenaires utilisant directement des matériels du partenariat</i> • <i>Preuves que des partenaires ont modifié leurs politiques ou pratiques à la lumière des débats du partenariat</i> • <i>Partenaires identifiant des intérêts de travail liés</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Valeur ajoutée de la coopération transnationale: peut-elle être identifiée et décrite en termes de politiques et pratiques aux niveaux local, régional, national et communautaire? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires des PDD et vos partenaires transnationaux • Décideurs (aux niveaux communautaire et national) 	Références aux politiques nationales et communautaires	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Réalisations par rapport aux résultats prévus</i> • <i>Réalisations par rapport aux résultats non prévus</i> • <i>Ajouts au plan de travail national du PDD</i> • <i>Références à ces différentes réalisations dans les politiques ou pratiques</i>



Évaluation interne ou externe?

De nombreux partenariats ont recours à l'évaluation interne. Si l'évaluation externe est envisagée, il faut lui allouer un budget.

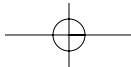
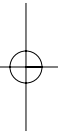
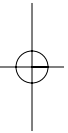
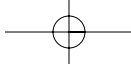
Type d'évaluation	Caractéristiques principales	Avantages	Inconvénients
Interne	<p>Un groupe de membres du personnel ou d'acteurs du partenariat conçoit et supervise l'évaluation. Le travail est réparti entre les partenaires, puis compilé par l'un d'entre eux, le plus fréquemment un partenaire dont la langue maternelle est aussi la langue commune du partenariat.</p> <p>Peut aussi inclure un système de «peer review» ou «revue par les pairs», par le biais duquel les partenaires évaluent mutuellement leurs procédures et produits.</p>	<p>Système participatif qui permet d'impliquer un large éventail de membres du personnel, d'intervenants et de bénéficiaires.</p>	<p>Demande du temps: cette option peut paraître moins onéreuse mais elle doit être conçue et administrée, ce qui implique en général la rédaction d'une série supplémentaire de rapports par le gestionnaire ou le coordinateur.</p> <p>La qualité du résultat dépend de la qualité du maillon le plus faible du partenariat. Il suffit qu'un partenaire ne tienne pas ses engagements pour compromettre tous les efforts du partenariat.</p>
Externe	<p>Un évaluateur externe met à la disposition du partenariat une approche et un concept d'évaluation. Il peut s'agir de l'évaluateur externe de l'un des partenaires, le plus souvent un partenaire dont la langue maternelle est aussi la langue commune du partenariat.</p>	<p>Cette option peut faire bénéficier le partenariat de l'apport supplémentaire d'un acteur expérimenté.</p> <p>L'évaluation doit être menée de façon professionnelle selon un plan approuvé par le partenariat.</p>	<p>L'évaluation externe peut ne pas être sensible aux objectifs sous-jacents des partenaires. Dans un partenariat transnational, une seule personne peut difficilement comprendre la totalité des questions culturelles qui influencent les activités de chaque partenaire.</p>
Combinaison d'évaluation interne et externe	<p>Dans un partenariat transnational, un évaluateur externe gère le processus d'évaluation et rédige les rapports. Les partenaires conçoivent ce processus en collaboration avec l'évaluateur, et fournissent le matériel essentiel.</p> <p>Cette option permet aussi de recourir à la «peer review» ou «revue par les pairs».</p>	<p>Possibilité de limiter le coût de l'évaluation externe.</p> <p>Cette évaluation peut devenir un volet du processus d'apprentissage du partenariat.</p> <p>Gérée par l'évaluateur, la «peer review» ou «revue par les pairs» peut s'avérer très efficace.</p>	<p>Option difficile à administrer, à moins que l'évaluateur externe ne s'implique de façon étroite dans le partenariat.</p>

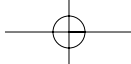


Glossaire et liste des abréviations

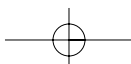
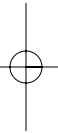
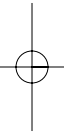
La Commission européenne a constitué un glossaire EQUAL officiel, accessible sur Internet. Ce glossaire, traduit dans les langues de l'Union européenne, présente le «jargon» et les expressions utilisées dans le cadre d'EQUAL. Voici en outre quelques abréviations utilisées dans le présent guide qui pourraient nécessiter une explication supplémentaire.

Abréviation	Expression	Explication
APDD	Accord de partenariat de développement	Accord conclu par tous les partenaires nationaux, décrivant le travail à mener et les ressources que les partenaires y engageront.
PDD	Partenariat de développement	Structure qui permet la mise en œuvre des activités d'EQUAL.
BDCE	Base de données commune EQUAL	Base de données accessible sur le Web qui contient les descriptions de tous les PDD EQUAL.
FSE	Fonds social européen	L'un des quatre fonds structurels européens, le FSE vise le développement des ressources humaines et est géré au niveau national par les États membres. Il comprend l'initiative communautaire EQUAL.
ETCIM	Module Internet pour la coopération transnationale d'EQUAL	Outil en ligne que tous les partenariats transnationaux EQUAL utilisent pour développer et faire approuver leur ACT.
SEE	Stratégie européenne pour l'emploi	Stratégie adoptée par l'Union européenne afin d'engager les États membres dans des politiques du marché du travail plus actives.
AG	Autorité de gestion	Unité du gouvernement d'un État membre chargée de l'administration d'EQUAL.
PNAE	Plan d'action national pour l'emploi	Réponse à la SEE de chaque État membre, qui y explique les politiques nationales qu'il déploie pour les objectifs de cette stratégie.
SNA	Structure nationale d'appui	Unité d'un État membre chargée de l'assistance technique et du suivi quotidien au bénéfice des PDD EQUAL.
ACT	Accord de coopération transnationale	Accord conclu par tous les partenaires transnationaux, décrivant le travail à mener et les ressources que les partenaires y engageront. Pour être valide, cet accord doit être approuvé par l'AG nationale de chaque PDD.





Annexe: explications et exemples complémentaires





1. L'initiative communautaire EQUAL

1) La stratégie européenne pour l'emploi (SEE), lancée par le sommet de Luxembourg en 1997, assure un cadre pratique pour une stratégie européenne du marché du travail. Les grandes priorités de la SEE s'établissent chaque année sous la forme de lignes directrices pour l'emploi, sur la base de trois objectifs fondamentaux:

- **Le plein emploi**
- **La qualité et la productivité au travail**
- **La cohésion et un marché du travail favorable à l'inclusion**

Dix lignes directrices sont suivies afin d'atteindre ces trois objectifs.

Ces lignes directrices servent à façonner l'action nationale décrite dans les plans d'action nationaux pour l'emploi (PNAE), qui exposent les activités proposées par chaque pays en vue de susciter une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi au cours de l'année en question.

Pour en savoir plus sur la SEE, veuillez consulter la [page Web de la Commission européenne](#).

[Retour au document principal](#)

2) Les **neuf thèmes d'EQUAL** au niveau communautaire sont:

- a) Faciliter l'accès et le retour à l'emploi des personnes qui éprouvent des difficultés à s'intégrer ou à se réintégrer dans un marché de l'emploi qui doit être ouvert à tous.
- b) Lutter contre le racisme et la xénophobie au sein du marché du travail.
- c) Ouvrir à tous le processus de création d'entreprises en fournissant les outils nécessaires pour créer une entreprise et pour identifier et exploiter de nouvelles possibilités d'emploi dans les zones urbaines et rurales.
- d) Renforcer l'économie sociale (le troisième secteur), et, plus particulièrement, les services d'intérêt public, en se concentrant sur l'amélioration de la qualité des emplois.
- e) Promouvoir la formation tout au long de la vie et des pratiques de travail favorables à l'insertion qui encouragent le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes victimes de discrimination ou d'inégalités de traitement dans le monde du travail.
- f) Favoriser la capacité d'adaptation des entreprises et des salariés aux changements économiques structurels, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et d'autres technologies nouvelles.
- g) Concilier vie familiale et professionnelle et favoriser la réintégration des hommes et des femmes qui ont quitté le marché du travail en développant des formes plus efficaces et plus flexibles d'organisation du travail et de services d'aide aux personnes.
- h) Réduire les écarts de genre et promouvoir la déségrégation professionnelle.
- i) Le cas échéant, favoriser l'intégration professionnelle des demandeurs d'asile et, dans le cas des personnes confrontées au rapatriement, fournir une aide en matière d'éducation et de formation qui leur sera utile dans leur pays d'origine.

[Retour au document principal](#)



1. L'initiative communautaire EQUAL

3) Tableau comparatif des lignes directrices 2004 de la SEE et des thèmes EQUAL:

Les actions prioritaires (lignes directrices) de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) pour 2004	Les neuf thèmes d'EQUAL qui répondent aux priorités de la SEE en matière de ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> • Mesures actives et préventives au bénéfice des chômeurs et des inactifs • Favoriser l'esprit d'entreprise et promouvoir la création d'emplois • Investir davantage et plus efficacement dans le capital humain et les stratégies d'apprentissage tout au long de la vie • Gérer le changement et promouvoir la capacité d'adaptation au travail • Accroître l'offre de main-d'œuvre et promouvoir le vieillissement actif • Égalité entre les hommes et les femmes • Promouvoir l'intégration professionnelle des personnes défavorisées et combattre la discrimination dont elles font l'objet • Rendre le travail plus avantageux par des mesures incitatives • Transformer le travail non déclaré en emploi régulier • Promouvoir la mobilité professionnelle et géographique et améliorer l'adéquation des emplois 	<ul style="list-style-type: none"> a) Faciliter l'accès et le retour à l'emploi des personnes qui éprouvent des difficultés à s'intégrer ou à se réintégrer dans un marché de l'emploi qui doit être ouvert à tous. b) Lutter contre le racisme et la xénophobie au sein du marché du travail. c) Ouvrir à tous le processus de création d'entreprises en fournissant les outils nécessaires pour créer une entreprise et pour identifier et exploiter de nouvelles possibilités d'emploi dans les zones urbaines et rurales. d) Renforcer l'économie sociale (troisième secteur), et, plus particulièrement, les services d'intérêt public, en se concentrant sur l'amélioration de la qualité des emplois. e) Promouvoir la formation tout au long de la vie et des pratiques de travail favorables à l'insertion qui encouragent le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes victimes de discrimination ou d'inégalités de traitement dans le monde du travail. f) Favoriser la capacité d'adaptation des entreprises et des salariés aux changements économiques structurels, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et d'autres technologies nouvelles. g) Concilier vie familiale et professionnelle et favoriser la réintégration des hommes et des femmes qui ont quitté le marché du travail en développant des formes plus efficaces et plus flexibles d'organisation du travail et de services d'aide aux personnes. h) Réduire les écarts de genre et promouvoir la déségrégation professionnelle.
	<p>Thème non repris par la SEE mais également prioritaire pour EQUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Favoriser l'intégration sociale et professionnelle des demandeurs d'asile.

[Retour au document principal](#)



1. L'initiative communautaire EQUAL

4) Parmi les **mécanismes destinés à renforcer la qualité des activités transnationales** entre les PDD et à assurer des résultats pertinents et utilisables dans le cadre de l'initiative EQUAL, on trouve notamment:

- La **synchronisation de la mise en œuvre des programmes nationaux EQUAL** afin de garantir l'efficacité de la coopération transnationale.
- Un soutien et une assistance dans la phase de préparation pour faciliter l'**identification de partenaires transnationaux adéquats** (au moins un) et l'élaboration d'un accord de coopération transnationale (ACT). Cette aide implique notamment des conseils et l'accès à une base de données reprenant les PDD de tous les États membres.
- Des exigences relatives à des plans stratégiques et des programmes de travail sensés pour la phase de mise en œuvre (Action 2), aux niveaux national et transnational, qui **renforcent la capacité** de tous les partenaires des PDD à s'engager dans les travaux.
- Des règles communes concernant le partage des ressources, et des exigences communes en matière de **planification d'un programme de travail transnational**.
- L'insistance sur la diffusion et le transfert horizontal et vertical des résultats, dans le cadre d'une **stratégie de diffusion et de mainstreaming** afin que chaque programme national EQUAL puisse avoir un impact maximal sur le développement des politiques nationales (effet de démultiplication).

[Retour au document principal](#)



2. Coopération transnationale

1) Voici certains des **mécanismes et instruments spécifiques** qui ont été incorporés au concept de l'initiative EQUAL pour aider les PDD et les participants à surmonter une partie des difficultés associées jusque-là à la constitution et à la gestion des partenariats transnationaux:

- Synchronisation entre les États membres du calendrier relatif à l'ouverture de la fenêtre de transnationalité (1^{er} janvier 2005) afin de faciliter la coordination du développement des activités transnationales.
- Engagement des autorités de gestion (AG) des États membres à se consulter mutuellement avant d'approuver tout accord de coopération transnationale (ACT).
- Assistance assurée par des structures nationales d'appui (SNA), établies par les AG, pour le développement des PDD, des partenariats transnationaux et des programmes de travail intégrés qui y sont associés.
- Soutien financier et conseils aux PDD pendant la phase de préparation afin de rendre plus efficace la recherche de partenaires transnationaux et permettre la constitution d'accords de coopération transnationale (ACT) de qualité.
- La Commission:
 - assure l'infrastructure électronique permettant la constitution d'une base de données de recherche de partenaires transnationaux;
 - fournit une plate-forme électronique pour faciliter la présentation, la mise à jour et la consultation des ACT;
 - organise un forum d'échange de bonnes pratiques sur la collaboration transnationale.
- Participation des PDD aux réseaux thématiques.

[Retour au document principal](#)

2) Matrice illustrant les liens transnationaux formels et informels entre organisations ou personnes exerçant différents rôles dans les PDD participants

L'exemple suivant illustre un modèle simple de partenariat transnational dans lequel la coopération n'est pas restreinte aux pairs mais comprend aussi des liens avec d'autres acteurs.

PDD 1	PDD 2							
	Présid.	Coord.	Org.	Auto.loc.	Synd.	Assoc.Empl.	Stag.	Serv. loc.
Président/coordonateur PDD		X						
Coordinateur de l'ACT		X						
Organisme de formation			X					
Autorité locale								
Syndicat					X			
Association d'employeurs			X					
Stagiaires			X				X	
Service local de l'emploi					X	X		X

[Retour au document principal](#)



2. Coopération transnationale

3) Modèle 1: Échange d'informations et d'expériences

Ce modèle est habituellement le point de départ de la coopération transnationale ainsi que le dénominateur commun de tous les modèles suivants. Les partenaires échangent des informations sur leurs stratégies et sur le contexte de leurs activités. À ce stade, ils n'ont pas encore défini de façon explicite des objectifs concrets *conjoint*s pour leur coopération.

Par exemple, deux ou plusieurs PDD (dans différents États membres) cherchent à développer des modules de formation afin d'aider les groupes défavorisés à se réinsérer dans le marché du travail. Dans le cadre de leur coopération transnationale, ils se bornent à échanger des informations sur eux-mêmes, sur leurs différents contextes et leurs différentes approches du développement de modules d'apprentissage. Il arrive que des idées utiles soient échangées, plus par hasard qu'à dessein ; parfois, aucun transfert utile de connaissances, d'expériences ou de savoir-faire n'en résulte.

Cette approche de la coopération transnationale aide le PDD à évaluer et à **étalonner** ses activités et résultats dans un contexte européen.

[Retour au document principal](#)

4) Modèle 2: Développement parallèle d'approches innovantes

Dans ce modèle, les partenaires partagent et visent un objectif commun, tout en travaillant de façon assez indépendante (en parallèle) à la réalisation pratique de leurs travaux de développement, de test et de validation. L'échange d'expériences est moins général et il est lié de façon plus systématique à l'objectif que dans le premier modèle. Il s'agit d'une tentative systématique de rechercher un appui pour le développement d'innovations chez des partenaires ayant un objectif commun.

Par rapport à l'exemple précédent (modèle 1), deux ou plusieurs PDD évaluent leurs objectifs respectifs de façon systématique, puis conviennent d'un ensemble commun d'objectifs, d'approches, de méthodes et de critères d'évaluation, etc. Toutefois, lors de la définition de leurs objectifs et dans les phases de développement, de test et de validation, ils travaillent dans une indépendance relative. Après l'adoption d'un objectif commun, les innovations, découvertes et savoir-faire sont échangés de façon systématique.

Ce modèle de coopération transnationale aide le PDD à évaluer et à **étalonner** ses activités et résultats.

[Retour au document principal](#)

5) Modèle 3: Importation, exportation ou adoption de nouvelles approches, et adaptation par chaque partenariat de ces approches à sa situation

Ce modèle est en général une variante ou un prolongement du modèle de «développement parallèle» (modèle 2). Il s'impose lorsqu'il apparaît, au cours de la coopération transnationale, qu'un des PDD dispose déjà d'une solution complète et validée pour un problème commun. Dans ce cas, la coopération transnationale permet aux partenaires de bénéficier des connaissances que l'autre possède déjà.

Dans le cadre de ce modèle, deux ou plusieurs PDD partagent au quotidien les résultats de leurs travaux de test et de validation en étudiant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et en recherchant les causes. Chaque partenaire bénéficie de cet échange d'expériences sous la forme de modifications à apporter au contenu, au style et à l'approche des solutions initiales. Dans ce cas, l'échange de savoir-faire entre PDD se concentre sur la recherche constante d'amélioration de ce savoir-faire.

Ce modèle de coopération transnationale peut être complété par des formes de «tutorat» ou des modèles d'échange afin de faciliter le transfert et le processus d'intégration. Il comprend également une forme d'**observation en situation de travail** («shadowing»), surtout dans les cas où un ou plusieurs partenaire(s) cherche(nt) à importer l'expertise et les savoir-faire d'un autre partenaire qui possède déjà une expérience étendue dans le domaine concerné.

[Retour au document principal](#)



2. Coopération transnationale

6) Modèle 4: Développement conjoint de services, produits ou systèmes – division des tâches avec un objectif commun

Ce modèle est souvent celui des partenariats qui existent depuis un certain temps. Il sous-entend une perception commune du problème à résoudre et l'intention d'y trouver une solution conjointement, en faisant un usage délibéré des points forts de chacun. Les étapes nécessaires pour résoudre le problème sont définies et les tâches correspondantes sont réparties entre les partenaires transnationaux.

Toujours par rapport à l'exemple des modules de formation (voir modèle 1), deux ou plusieurs PDD se mettent d'accord sur des objectifs communs et le développement conjoint des modules de formation. Ils travaillent constamment ensemble afin de trouver une «solution» commune qui réponde à leurs besoins respectifs (ce sont, par exemple, une répartition convenue du travail et des tâches selon les spécialisations de chacun). Dans ce cas, il peut s'avérer utile de former un partenariat transnational d'un ou de plusieurs PDD (dans d'autres États membres) caractérisé(s) par des expériences, compétences et ressources *complémentaires*. Dans ce contexte, une fois la solution commune trouvée, chaque PDD doit souvent adapter le «produit» commun à ses besoins. Il convient de garder présente à l'esprit cette nécessité d'adaptation dès le début, lorsque les possibilités de développement conjoint d'un produit ou système sont examinées avec les partenaires transnationaux potentiels.

Dans ce cas, la coopération transnationale est similaire au «jumelage», en ce sens que les deux partenaires (au minimum) cherchent à tirer des bénéfices mutuels et équivalents de leur travail conjoint et de leur relation. Comme cette relation est susceptible de durer, les bénéfices mutuels sont souvent acquis sur une longue période et peuvent sortir du cadre prévu à l'origine.

[Retour au document principal](#)

7) Modèle 5: Échange d'acteurs, stagiaires, formateurs ou autres personnes clés

L'échange de participants ou de personnel entre partenariats transnationaux est une activité ou un sous-modèle qu'on trouve habituellement en parallèle avec un ou plusieurs des quatre autres modèles. Ce type d'activité doit cependant offrir plus que des visites d'étude, sans quoi il relèverait plutôt du premier modèle de coopération. Il implique une définition précise des objectifs spécifiques de l'échange quant au développement et aux progrès à accomplir pour atteindre les objectifs transnationaux communs.

Par rapport à l'exemple précédent (modèle 4), la coopération transnationale est susceptible de bénéficier de dispositions relatives à l'échange de personnel (formateurs, concepteurs de contenus et de systèmes, stagiaires, etc.) entre les partenaires transnationaux, par exemple pour tester et valider le développement conjoint de produits ou systèmes. Bien sûr, de tels échanges de personnel sont également utiles pour faciliter la conception et le développement conjoints.

[Retour au document principal](#)

8) Certains PDD ont des idées bien précises sur les types de partenaires d'autres États membres qu'ils recherchent et avec lesquels ils veulent travailler. Ce peut être le cas quand un PDD travaille sur un sujet très spécifique ou avec un type bien défini de personnes défavorisées (par ex. des activités visant à vaincre les problèmes d'accessibilité au travail liés à la discrimination de genre). En général, toutefois, les partenariats entre PDD de différents États membres ne doivent pas nécessairement travailler sur le même thème EQUAL. Travailler avec des organisations similaires, essayer de résoudre le même type de problème ou chercher à intégrer un groupe social similaire peut tout aussi bien justifier un partenariat. Tous les thèmes EQUAL peuvent être considérés lors de l'élaboration des projets de transnationalité et de la recherche de partenaires.

Pour en savoir plus, voir le chapitre 4, «Trouver des partenaires».

[Retour au document principal](#)



2. Coopération transnationale

9) Le document conventionnel EQUAL – Action I (arrêté attributif de subvention dans la majorité des cas en France) indique à quels thèmes prioritaires sélectionnés par leurs États membres les PDD sont affectés (voir ci-dessous). En développant les partenariats transnationaux, les PDD choisissent leurs partenaires travaillant sur le même thème ou sur d'autres dans un ou plusieurs autres États membres. Sans impliquer de limitations pour l'étendue de la coopération transnationale, cette affectation administrative à un thème spécifique peut aider les PDD à voir clair dans leur orientation et leur développement d'objectifs communs au moment de négocier un accord de coopération transnationale et un programme de travail entre partenaires.

L'orientation de l'initiative EQUAL est avant tout thématique : elle comporte neuf thèmes (voir [chapitre I](#)). Tous les États membres ont consenti à accorder la priorité au domaine thématique ayant trait à l'intégration des demandeurs d'asile. De plus, au sein de leurs programmes d'initiative communautaire (PIC), la plupart des États membres ont sélectionné plusieurs domaines prioritaires parmi les huit autres thèmes. Cinq États membres (la République tchèque, l'Allemagne, la Grèce, les Pays-Bas et le Portugal) ont choisi d'accorder la priorité à la totalité des neuf thèmes. Pour consulter la liste complète des domaines prioritaires des États membres, voir le [chapitre I](#).

[Retour au document principal](#)

10) Pour être vraiment efficaces, la collaboration et le partenariat transnationaux nécessitent en général des **ressources humaines et financières** considérables. Encore une fois, cette exigence impose des limites à ce qui peut être accompli de façon réaliste. Les gestionnaires des partenariats, aidés de leurs partenaires transnationaux, doivent évaluer avec soin ce qu'ils devront investir en temps et en fonds pour atteindre leurs objectifs. Si nécessaire, ils doivent être prêts à ajuster ces objectifs de manière à les rendre réalisables.

[Retour au document principal](#)

11) Le **temps** et les échéances des réalisations constituent également un facteur de limitation. Le programme de travail est exécuté au cours de la phase de mise en œuvre du PDD, qui dure de deux à trois ans. Les activités de diffusion se dérouleront dans le cadre de cette mise en œuvre mais peuvent être considérées comme un volet à part, géré parallèlement à la mise en œuvre de l'innovation. Le développement, le test et la validation des pratiques, systèmes et produits nouveaux prennent du temps, et leur diffusion et mainstreaming encore plus. Encore une fois, les PDD doivent tenir compte de ces contraintes pour concevoir des objectifs réalistes.

[Retour au document principal](#)

12) La grande diversité des communautés locales, des régions et des États membres de l'Europe offre de vastes possibilités d'apprentissage mutuel, et forme la base du principe de coopération transnationale de l'initiative EQUAL. Toutefois, la diversité peut aussi occasionner des problèmes, en particulier pour qui n'est pas encore rodé à la coopération transnationale dans un contexte européen. À cause des **différences** de culture, de langue et d'approche, les choses peuvent prendre plus de temps et être plus difficiles à réaliser. Ceux qui ont déjà l'expérience du travail transnational disposent d'un avantage énorme: ils savent à quoi s'attendre. À défaut d'une telle expérience, vous devez très tôt mener un dialogue intensif et une planification scrupuleuse avec vos partenaires transnationaux potentiels afin d'être en mesure d'anticiper et de surmonter les éventuelles difficultés.

[Retour au document principal](#)



3. Préparer la coopération transnationale

1) L'exemple hypothétique ci-dessous résume les réponses initiales apportées par les promoteurs des PDD aux questions clés posées plus haut dans le document. Pour EQUAL, ces réponses doivent être plus complexes car l'initiative encourage les liens transnationaux à acteurs et niveaux multiples.

Exemple d'un premier projet d'activités transnationales

Dans notre PDD, nous proposons les actions suivantes au niveau local ou régional:

1. Produire un module interactif sur le thème des programmes d'emploi assisté qui favorisent l'intégration des personnes handicapées dans les PME.
2. Ce module est destiné aux responsables de PME et aux conseillers qui travaillent dans les agences pour l'emploi.
3. Nous savons que les PME adoptent rarement les possibilités financières et de soutien associées à ces programmes d'emploi, et que les responsables de PME en sont peu informés. Le projet nous permettra d'établir des liens plus étroits entre les PME et les agences pour l'emploi en vue d'offrir des cours de formation continue.
4. Le projet est innovant en ce sens qu'il vise à donner des informations sur les nouveaux programmes à un nouveau groupe cible selon des modalités nouvelles, qui permettront aux utilisateurs de calculer eux-mêmes les avantages financiers qu'ils pourraient en retirer.

Aspects transnationaux:

5. Ce module interactif sera enrichi d'importants aspects transnationaux car nous entendons fournir des exemples de réussite de ce type de programmes issus d'autres États membres. De plus, le module sera disponible dans de multiples versions linguistiques (dans la langue de chacun des partenaires).
6. Le produit sera développé par une équipe transnationale qui échangera des informations et des savoir-faire, et mènera conjointement une étude comparative. Des visites d'étude seront menées et le produit sera adapté au contexte de chaque État membre participant mais il sera aussi testé et diffusé dans chacun de ces États membres.

[Retour au document principal](#)



3. Préparer la coopération transnationale

2) Check-liste des ressources requises

Ressources et conditions	Existent	Obtention possible	Obtention peu probable
Une équipe de partenariat dont les membres possèdent les aptitudes, compétences et expériences adéquates.	[]	[]	[]
Un chef d'équipe qui est disposé à investir le temps nécessaire, à accueillir comme il se doit les visiteurs transnationaux, et qui est bien informé sur les questions transnationales.	[]	[]	[]
Une équipe qui dispose de suffisamment de temps pour gérer les éléments transnationaux et les autres activités du PDD.	[]	[]	[]
Des compétences linguistiques ou l'accès à des services de traduction ou d'interprétariat.	[]	[]	[]
Disponibilité de systèmes bureautiques et de communication (téléphones, fax, e-mail, ordinateurs avec accès à Internet,* photocopieuse(s)).	[]	[]	[]
L'engagement marqué des acteurs clés de votre organisation (directeur général, cadres supérieurs et autres membres clés du personnel).	[]	[]	[]
Un comité d'orientation du partenariat de développement composé de structures soutenant le projet et d'organisations désireuses d'être associées, de donner une aide ou d'accorder des financements à votre travail transnational.	[]	[]	[]
Des mécanismes pour transférer les expériences et résultats du travail transnational vers tous les partenaires et participants des PDD, et pour leur permettre de participer aux processus d'apprentissage transnational.	[]	[]	[]

* **N.B.**: l'accès à Internet sera indispensable pour rechercher des partenaires transnationaux au moyen de la base de données commune EQUAL (BDCE) et faire valider l'accord de coopération transnationale (ACT).

[Retour au document principal](#)

3) Check-liste des questions relatives aux partenaires potentiels

- Quelles doivent être les caractéristiques (physiques, organisationnelles, historiques, aspects «activités» ou «expériences») des partenaires potentiels?
- Quelles contributions spécifiques (connaissances, expériences, compétences, etc.) attendez-vous d'un partenaire potentiel?
- Exigez-vous de vos partenaires potentiels une expérience de travail dans un contexte transnational?
- Y a-t-il des critères spécifiques auxquels les partenaires potentiels doivent répondre, par exemple la situation géographique, une langue commune, une expérience de collaboration étroite avec des PME, etc.?
- Qu'avez-vous (vous-même et votre partenariat de développement) à offrir à vos partenaires potentiels?

[Retour au document principal](#)



3. Préparer la coopération transnationale

4) Profil du partenaire idéal

Profil de votre partenaire idéal		
Critère	Prioritaire	Souhaité
<ul style="list-style-type: none"> • Pays • Type et taille de l'organisation • Configuration du marché du travail (problème, obstacle, dynamique) • Thèmes EQUAL • Approche • Secteur • Domaine de coopération • Expérience du domaine ou du thème • Type d'activités transnationales recherché • Expérience transnationale préalable • Langues de travail • Autres organisations dans le partenariat local ou le groupe de pilotage 		

[Retour au document principal](#)

5) Surmonter les différences culturelles:

- Soyez ouvert. Acceptez le fait qu'il existe d'autres modes de travail. Soyez patient.
- Tâchez d'obtenir au préalable des informations sur le pays et la culture de votre partenaire et pas seulement au cours des réunions. Les sources d'information sont essentiellement: le Web, les bibliothèques publiques, des institutions telles que le British Council, le Goethe Institut, l'Istituto Italiano di Cultura, l'Alliance française, les chambre de commerce internationales ainsi que des institutions plus spécialisées telles que le CEDEFOP (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) et la Fondation européenne de Turin pour la formation.
- Ne vous contentez pas de la communication écrite. Favorisez l'émergence d'une culture du débat. Ne chronométrez pas la durée de vos réunions. Soyez sensible aux cultures formelles et informelles des autres États membres.
- Mettez-vous d'accord sur une langue commune au partenariat. L'anglais est assez fréquent mais ayez à l'esprit que le français est parfois la première langue étrangère de certains partenaires du sud de l'Europe.
- Assurez-vous de disposer de suffisamment de capacités linguistiques internes. Si nécessaire, prévoyez des services de traduction et d'interprétariat (n'oubliez pas d'en tenir compte dans le budget car ces services sont onéreux). Soyez créatif pour obtenir de l'aide: connaissances personnelles, professeurs ou étudiants en langues de votre quartier, etc.
- Avec vos partenaires, débattrez à fond de votre interprétation de certains concepts. Constituez un glossaire des expressions fréquentes, ou utilisez des graphiques et des dessins afin d'éviter les malentendus ultérieurs.
- Si vous présidez une réunion, assurez-vous que chacun comprenne et puisse suivre les débats. Résumez régulièrement ce qui a été dit et vérifiez que le message est passé. Écrivez les points principaux sur un paper-board. Veillez à ce que chacun ait l'occasion et le temps d'exprimer son avis.
- Ne sous-estimez jamais l'importance ni l'influence de la langue, surtout si ce n'est pas la vôtre.
- Précisez le pouvoir décisionnel des partenaires en ce qui concerne le partenariat et ses réunions.
- Expliquez la culture de votre organisation à vos partenaires et tâchez d'apprendre à connaître la leur.
- Lors des réunions, n'ayez pas peur de parler ni d'exprimer vos doutes, le cas échéant. Sachez que les réunions sont le moyen le plus direct de clarifier vos objectifs et d'explorer les divergences d'opinion. Vous éviterez ainsi des frustrations futures.
- Expliquez les points forts de votre PDD et de votre pays.

[Retour au document principal](#)



3. Préparer la coopération transnationale

6) Cinq types de séminaires transnationaux sont à considérer :

- **Les séminaires de transfert d'expérience** tirent profit de l'expérience des personnes qui ont déjà mené des projets interculturels, passé du temps à l'étranger, participé à des négociations interculturelles, etc.
- **Les séminaires orientés sur l'information** ne sont pas des séminaires au sens strict du terme, mais plutôt des exposés qui apportent des informations générales sur le profil ethnique et religieux d'une région culturelle donnée, ainsi que sur son climat, son contexte politique et social.
- **Les séminaires orientés sur le comportement** donnent des conseils sur la façon de se comporter, habituellement sous la forme de règles précisant «ce qui est à éviter à tout prix». En Grèce, par exemple, montrer la paume de la main ouverte à une autre personne («moutza») est considéré comme une insulte.
- **Les séminaires orientés sur l'auto-réflexion** nous servent à ressentir et à comprendre nos réactions face à ce qui est étranger, et à prendre conscience des normes et valeurs spécifiquement culturelles qui conditionnent nos actes ; ces séminaires se basent habituellement sur des exercices de simulation culturelle.
- **Les séminaires de compréhension des cultures étrangères** mettent en lumière les normes culturelles qui régissent la coopération entre partenaires. Ces normes sont définies comme «tous les types de perception, de réflexion, de jugement et d'action qui sont considérés comme normaux, évidents, typiques et obligatoires par une majorité d'individus d'une certaine culture» et au regard desquels notre comportement et celui de l'étranger sont jugés et réglementés.*

* Thomas, A. (Hrsg.) (1993), Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen, Hogrefe

[Retour au document principal](#)

7) Droits de propriété intellectuelle et droits de l'utilisateur des tiers

Les PDD doivent veiller à ce que tous les résultats obtenus (produits, instruments, méthodes, etc.) soient rendus publics et mis à l'entière disposition des tiers, pour un usage individuel uniquement. Cette obligation s'applique également aux résultats des activités transnationales communes. Ayez à l'esprit que la loi et les réglementations connexes relatives à la vente de produits d'activités financées (et à la propriété intellectuelle) ne sont pas uniformes dans toute l'Europe. Toutefois, en vertu des règlements des fonds structurels, les revenus tirés, durant la période contractuelle, de ventes, de services, d'honoraires, etc. constituent des revenus qui devront être déduits du cofinancement du FSE. Par conséquent, vous auriez intérêt à demander conseil à votre autorité de gestion si vos résultats sont susceptibles d'avoir une valeur commerciale ou si vous projetez de les exploiter commercialement.

[Retour au document principal](#)



4. Trouver des partenaires transnationaux

1) Répondez aux questions suivantes pour organiser votre recherche:

- Qui est chargé de coordonner ce travail au sein de votre PDD, et quelle mission doit être confiée à qui?
- Qui est responsable de la prise de contact?
- Comment et avec quelles ressources la recherche sera-t-elle effectuée?
- Sur quels critères les partenaires seront-ils sélectionnés, et qui effectuera cette sélection?
- Quelles sont les échéances envisagées pour les diverses étapes de cette recherche?

[Retour au document principal](#)

2) Vous pourrez interroger la BDCE en effectuant deux types de recherche :

Recherche plein texte: permet de rechercher une séquence quelconque de caractères (mots clés) dans n'importe quel champ de la base de données. Le système vous permet aussi de rechercher un certain mot dans un domaine particulier (par ex. dans la description ou les objectifs des PDD). Si, après une première recherche, vous souhaitez affiner votre recherche, vous pouvez introduire d'autres critères.

Recherche combinée ou avancée: permet une recherche sur la base de critères plus précis en combinant différents filtres à la fonction de recherche plein texte. Vous pourriez par exemple faire une recherche sur le mot «exclusion» dans le champ «Description PDD» (recherche plein texte) en restreignant les résultats aux PDD français et anglais qui travaillent avec le thème «Faciliter l'accès au marché du travail» (recherche combinée ou avancée). Le deux types de recherche se distinguent par le nombre de filtres pouvant être introduit.

[Retour au document principal](#)

3) Quelques conseils pour vous aider à utiliser la BDCE

- Veillez à entamer votre recherche en spécifiant les caractéristiques essentielles (c.-à-d. minimales) que vous espérez trouver chez des partenaires transnationaux potentiels et dans leur programme de travail. Commencez par une recherche la plus large possible afin de ne pas exclure de partenaires potentiellement intéressants.
- Les informations et conseils dispensés précédemment par EQUAL ont mis en évidence qu'il est *préférable* de choisir des partenaires travaillant dans le cadre du *même* thème. L'expérience montre qu'il faut s'efforcer de faire preuve de créativité concernant les possibilités de développer une coopération transnationale. Des activités similaires se retrouvent dans plusieurs thèmes, en fonction de la façon dont l'État membre considère chaque thème.
- Gardez à l'esprit que les divers États membres peuvent classer de façon différente les questions et problèmes au sein des neuf thèmes EQUAL. La formation des personnes handicapées, par exemple, peut s'inscrire dans plusieurs thèmes.
- Sachez que les partenariats réussissent à être créatifs et innovants, surtout lorsque des partenaires peu *semblables* et dotés d'expériences et de savoir-faire *différents* travaillent ensemble avec des objectifs communs.
- N'affinez votre recherche que si vous estimez avoir assez d'informations pour pouvoir utilement introduire des critères de recherche plus pointus.
- Sachez que, en particulier dans le cas des recherches en anglais ou en français, les résultats des recherches ne font parfois apparaître qu'un résumé de la candidature initiale des projets.
- Au moment d'interpréter les résultats d'une recherche, soyez prudent car des mots identiques peuvent avoir des sens différents selon la langue et le contexte. Utilisez le [glossaire présent sur le site web d'EQUAL](#).
- Soyez prêt à utiliser le téléphone, le fax ou le courrier électronique pour demander des éclaircissements ou des renseignements complémentaires à un autre PDD.
- Ne vous attendez pas à trouver des partenaires très semblables à ceux de votre partenariat, c'est-à-dire des partenaires qui travaillent sur la même problématique de façon identique. Même si vous trouvez de tels partenaires, demandez-vous si une coopération avec eux en vaut vraiment la peine.
- Enfin, soyez conscient des «codes» et de la terminologie politiquement corrects et ne tirez pas de conclusions hâtives. Demandez conseil à votre SNA pour de telles questions.

[Retour au document principal](#)



4. Trouver des partenaires transnationaux

4) En se basant sur ses programmes d'initiative communautaire (PIC), chaque État membre a déterminé ses propres **limites financières** concernant les dépenses des PDD lors de la phase de préparation (Action 1). Dans certains pays, les PDD peuvent dépenser jusqu'à 40 000 euros en visites exploratoires et autres dans le but de constituer des partenariats transnationaux. Dans quelques cas, ces dépenses sont limitées à un montant d'à peine 10 000 euros. Quand vous planifiez vos visites exploratoires, sachez que de tels écarts existent et que vos partenaires potentiels sont peut-être soumis à des contraintes financières plus strictes que les vôtres. De même, le degré de cofinancement peut varier, un aspect qui peut également affecter la dynamique de la recherche de partenaires. Pour obtenir des informations complètes sur chaque État membre, veuillez consulter les informations par pays relatives à la transnationalité, que vous trouverez sur le [site Web d'EQUAL](#) à partir de la fin 2004.

[Retour au document principal](#)

5) Quelques conseils pour **préparer la réunion initiale** avec vos partenaires potentiels:

- La meilleure façon d'apprendre à connaître vos partenaires est de les voir lors des réunions, qui vous permettent d'en apprendre davantage sur leur organisation et le système au sein duquel ils travaillent. Ces réunions vous donnent aussi et surtout le temps de soulever des questions et d'en débattre.
- Prenez le temps d'écouter chacun attentivement. Profitez de l'occasion pour découvrir les objectifs et méthodes des divers PDD, ainsi que les points communs des différents acteurs.
- Faites en sorte de rencontrer les personnes – ayant des rôles différents et provenant d'organisations différentes – qui seront essentielles pour la mise en œuvre du PDD. Vous ne devez pas vous contenter de consultants, et devez donc rencontrer les responsables du secrétariat du PDD ou les représentants des organismes cofinanciers.
- Échangez du matériel écrit avant la réunion: des informations sur votre PDD et sur son projet de stratégie; des informations sur les motifs de discrimination et d'exclusion ainsi que sur les politiques et pratiques nationales ou régionales en matière de formation ou d'emploi visées par votre PDD; éventuellement un organigramme des acteurs clés de votre PDD et des politiques régionales ou sectorielles plus larges dans lesquelles ils s'inscrivent.
- Sachez que des termes tels que formation, éducation, échanges, orientation et marché du travail peuvent recouvrir différentes réalités selon le pays.
- Recherchez des partenaires compatibles concernant les aspects suivants: objectifs principaux et activités essentielles des organisations participantes; attentes quant aux résultats du travail transnational; motivation et engagement par rapport au travail transnational; style et attitude de travail; emploi d'une langue de travail commune.

[Retour au document principal](#)

6) Les décisions relatives à un partenariat transnational doivent se baser sur:

- Une bonne compréhension des objectifs de chacun, et une appréciation des facteurs clés et des limites des activités de chacun.
- Une compréhension mutuelle des contextes culturels, législatifs et commerciaux.
- Une connaissance de la structure et des procédures organisationnelles de chacun.
- Une complémentarité du savoir-faire et de l'expérience pour promouvoir l'innovation: méfiez-vous de la tendance à rechercher des organisations trop similaires à la vôtre.
- Un accord concernant les moyens de communication testés.
- L'établissement de bonnes relations.

[Retour au document principal](#)



4. Trouver des partenaires transnationaux

7) Au moment d'organiser la **première réunion** avec un ou plusieurs partenaires potentiels, l'organisation hôte devrait tenir compte d'une série de points:

- Envisagez d'organiser une réception officielle afin de promouvoir la sensibilisation à la stratégie du PDD au niveau local, et d'établir des liens plus étroits entre les partenaires clés de votre PDD.
- Veillez à ce que les visiteurs soient informés à l'avance des aspects logistiques (voyage, logement, calendrier des réunions, etc.) et que les choses soient clairement convenues quant à savoir qui prend en charge les divers coûts.
- Organisez le(s) lieu(x) de la réunion avec soin, en vous assurant que tout l'équipement nécessaire soit disponible et en état de fonctionnement. Veillez aussi à ce que la configuration des lieux se prête aux échanges tant formels qu'informels.
- Envisagez de faire appel à un expert externe pour faciliter les débats; si vous le faites, assurez-vous de bien informer à l'avance toutes les personnes concernées.
- Planifiez l'ordre du jour avec soin en veillant à réserver un temps suffisant pour toutes les questions et à prévoir une intervention possible de chaque participant.
- Prévoyez toujours beaucoup de temps pour que chaque participant puisse se présenter, et veillez à ce que ces présentations s'effectuent en début de réunion. Grâce à cela, chacun pourra s'exprimer au cours de la première session, un aspect important pour la cohésion du groupe.
- Faites en sorte que l'ordre du jour donne l'occasion à vos partenaires potentiels de présenter leurs informations de fond, leurs opinions et leurs besoins.
- Servez-vous de la réunion et de son ordre du jour pour identifier les ressources dont dispose le partenariat potentiel, celles qui doivent être obtenues ainsi que tout problème à résoudre.
- Tâchez de conclure la réunion par l'élaboration d'un programme de travail initial et d'un plan d'action, des procédures à mettre en place, etc.
- Efforcez-vous de produire et de diffuser un résumé écrit des principales décisions prises lors de la réunion, cela dès que possible car une trace écrite peut aider à dissiper les éventuels malentendus dus aux barrières linguistiques.

[Retour au document principal](#)

8) En septembre 2004, les pays candidats étaient la Bulgarie, la Roumanie, la Turquie et la Croatie.

Les Pays PHARE

- Bulgarie
- Roumanie

Pour en savoir plus, veuillez consulter: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

[Retour au document principal](#)

9) Les États couverts par le programme **TACIS** sont:

- Arménie
- Azerbaïdjan
- Biélorussie
- Géorgie
- Kazakhstan
- Kirghizstan
- Moldavie
- Russie
- Tadjikistan
- Turkménistan
- Ukraine
- Ouzbékistan



4. Trouver des partenaires transnationaux

Pays couvert par le programme **ALA** depuis 2003:

- Mongolie

Pour en savoir plus, veuillez consulter: http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm

[Retour au document principal](#)

10) Les pays qui participent au programme **MEDA** sont:

- Algérie
- Égypte
- Jordanie
- Liban
- Maroc
- Autorité palestinienne
- Syrie
- Tunisie
- Israël

Pour en savoir plus, veuillez consulter:

http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/euro_med_partnership/

[Retour au document principal](#)

11) Les pays qui participent au programme **CARDS** sont:

- Albanie
- Bosnie-Herzégovine
- Croatie
- République fédérale de Yougoslavie
- Ancienne république yougoslave de Macédoine

Pour en savoir plus, veuillez consulter: http://europa.eu.int/comm/external_relations/see/docs/index.htm

[Retour au document principal](#)

12) Des fonds communautaires peuvent également être alloués à ce type d'activité au titre des programmes PHARE, TACIS, MEDA et CARDS, même si les procédures et les calendriers de ceux-ci diffèrent beaucoup d'EQUAL. Sans entrer dans les détails techniques des procédures de programmation, il est utile d'en connaître certains aspects car vous serez alors en mesure de projeter de façon réaliste un travail transnational avec un partenariat extérieur à l'UE.

Un promoteur d'un pays tiers n'a accès aux fonds mentionnés plus haut que si son gouvernement *prend l'initiative* de demander à la Commission européenne le financement d'un projet de type EQUAL au titre du programme communautaire dont le pays en question est bénéficiaire (au titre de PHARE pour la Roumanie, de TACIS pour la Géorgie, etc.). Cette demande doit s'inscrire dans un programme de type PIC qui est soumis à la Commission sur une base annuelle ou semestrielle.

[Retour au document principal](#)



5. Les premiers pas vers l'accord transnational

1) «Dans notre partenariat, l'approche ascendante a été très importante. Pour nous, la valeur de notre coopération internationale et des projets nationaux a résidé dans le fait que les personnes handicapées ont pu elles-mêmes concevoir les projets».

[Retour au document principal](#)

2) Désignation d'un coordinateur transnational

Pour réussir, les activités de collaboration transnationale doivent être gérées efficacement. Quelles que soient les dispositions prises par les partenaires transnationaux concernant la coordination générale des activités transnationales, il est conseillé à chaque PDD de désigner un coordinateur transnational. Cette personne se chargera, au nom du PDD et selon un mandat clairement défini, de:

- définir et sélectionner les partenariats transnationaux potentiels;
- négocier l'accord de coopération transnationale avec les partenaires transnationaux;
- développer et gérer (avec les partenaires transnationaux) le plan de travail transnational;
- suivre et évaluer les activités transnationales;
- organiser et gérer les réunions et événements hébergés par le PDD dans le cadre des visites rendues par les partenaires transnationaux;
- contacter et informer les membres du PDD concernant toutes les questions transnationales, y compris la prise de décision.

Le coordinateur transnational possédera les qualités suivantes:

- Expérience préalable de la coopération transnationale.
- Connaissance du thème EQUAL choisi par le PDD et ses partenaires transnationaux.
- Maîtrise de la langue de travail convenue pour le partenariat transnational.
- Sensibilité aux différences culturelles, en particulier celles qui correspondent aux pays des partenaires transnationaux.
- Bonne aptitude à communiquer.
- Compétences en matière de négociation.
- Compétences en matière d'organisation et de gestion.
- Engagement en faveur de la coopération et des activités transnationales.

Votre PDD doit définir très clairement le partage des rôles et des responsabilités, surtout en ce qui concerne les activités transnationales, car les structures complexes des PDD, ainsi que la participation variable des acteurs des PDD à la coopération transnationale, sont parfois une source de confusion pour les personnes extérieures aux PDD. En particulier, les PDD devraient exposer clairement leurs structures de prise de décision.

[Retour au document principal](#)

3) Un accord réaliste

Voici quelques conseils à garder à l'esprit au moment où vous essaieriez de parvenir à un accord sur le **programme de travail** et ses résultats attendus.

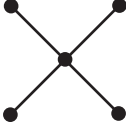

- Tempérez vos ambitions avec réalisme. Vos objectifs et résultats attendus devraient tenir compte des ressources disponibles pour les atteindre, et refléter les conclusions de votre «audit des capacités».
- Il va presque sans dire que tous les partenaires doivent impérativement comprendre sans équivoque les objectifs du partenariat transnational et se les approprier.
- Si une série d'objectifs communs peut être définie et convenue entre les partenaires, elle servira de référence pendant toute la phase de conception de la coopération transnationale et au cours de sa mise en œuvre.

[Retour au document principal](#)



5. Les premiers pas vers l'accord transnational

4) Modèles organisationnels

- **Désignation d'un coordinateur transnational** (modèle du réseau en étoile): un partenaire est choisi par les autres et accepte d'assumer la responsabilité de l'ensemble de la gestion et de la coordination du programme de travail transnational. 
- **Coordination en alternance ou partagée** (modèle du consortium): chaque partenaire assume à tour de rôle la responsabilité de la gestion et de la coordination d'une phase (ou d'une réunion transnationale) ou d'une section (tâche) du programme de travail, selon des définitions convenues au préalable. Si vous utilisez ce modèle, limitez les tâches du secrétariat et répartissez les tâches et responsabilités entre tous les partenaires, cela dès le début. 
- **Comité de pilotage**: les partenaires constituent un petit comité de pilotage dans lequel chaque partenaire est représenté. Ce comité assume l'ensemble de la responsabilité conjointe de la gestion et de la coordination des activités transnationales. La présidence peut être assurée à tour de rôle d'une réunion à l'autre. Il peut être utile de faire appel aux services d'un expert externe chargé d'assister le comité.
- **Groupes de travail**: il peut être utile d'établir des groupes de travail chargés de gérer et de coordonner des sections spécifiques du programme de travail et les tâches qui y sont associées, cela afin d'examiner de façon plus approfondie certaines questions et de mettre mieux à profit le savoir-faire spécifique parmi les partenaires.

Les troisième et quatrième modèles peuvent être combinés avec l'un des deux premiers. Les partenariats transnationaux ont souvent un comité de pilotage en plus d'un coordinateur désigné ou en alternance, dont les réunions sont relativement peu fréquentes (par exemple trois ou quatre fois au cours de la durée du partenariat) et qui a pour tâche d'assurer davantage de suivi «politique» des actions entreprises.

[Retour au document principal](#)

5) Langue

- Mettez-vous d'accord sur la ou les langues à utiliser, et dans quel but, pour la communication quotidienne entre les coordinateurs transnationaux.
- La langue commune des partenariats est souvent l'anglais mais ayez à l'esprit que le français est parfois la première langue étrangère de certains partenaires du sud de l'Europe.
- Assurez-vous de disposer de suffisamment de capacités linguistiques internes. Si nécessaire, prévoyez des services de traduction et d'interprétariat (n'oubliez pas d'en tenir compte dans le budget car ces services sont onéreux). Soyez créatif pour obtenir de l'aide: connaissances personnelles, professeurs ou étudiants en langues de votre quartier, etc.
- Avec vos partenaires, débatttez à fond de votre interprétation de certains concepts. Constituez un glossaire des expressions fréquentes afin d'éviter les malentendus par la suite.

[Retour au document principal](#)



5. Les premiers pas vers l'accord transnational

6) La communication au tout début de la constitution d'un partenariat transnational

Au moment de définir les prochaines étapes et de clarifier le contenu et les modalités de la future coopération, assurez une communication efficace. Ayez à l'esprit les points suivants:

- Entre les réunions, veillez à la continuité du flux d'informations à destination et en provenance des partenaires transnationaux.
- Organisez un retour d'information régulier par des briefings ainsi que des réunions bilatérales et formelles au sein de votre PDD. Veillez à ce que toutes les ébauches d'accords lus au cours des négociations sur tout élément clé de l'accord de coopération transnationale aient le soutien du groupe de pilotage de votre PDD, et soient finalement approuvées.
- Si possible, établissez un réseau de communication entre tous les intervenants de la coopération transnationale en développement, notamment ceux qui ont une contribution importante à apporter dans le domaine de la communication, par exemple au moyen d'un groupe de courrier électronique, d'une lettre d'information, d'un site Web régulièrement mis à jour ou d'un service d'intranet.
- Confirmez clairement et par écrit toutes les décisions. Chaque personne n'a pas nécessairement compris la même chose en entendant ce qui s'est dit en réunion; les styles de communication diffèrent selon les personnes et la culture. Cela vaut pour la communication entre les représentants des partenaires transnationaux mais également pour les débats entre les membres d'un PDD.
- En définitive, il vaut mieux exprimer les engagements et les accords dans des termes clairs plutôt qu'en langage diplomatique. Concernant les activités de suivi, exposez clairement et par écrit qui a accepté de faire quoi et pour quand.

[Retour au document principal](#)

7) Quelques conseils pour les réunions de suivi

- Mettez-vous d'accord sur des règles de communication entre les réunions, des règles à suivre par chacun.
- Faites une liste des jours fériés et des périodes de vacances habituelles dans chaque pays partenaire. Assurez-vous aussi d'en connaître les horaires de travail habituels.
- Répartissez clairement les tâches afin que chacun sache quelles sont ses responsabilités.
- Distribuez les ordres du jour et les modalités pratiques en temps utile avant les réunions.
- Distribuez les procès-verbaux le plus vite possible après les réunions.

[Retour au document principal](#)

8) Avantages et limites du courrier électronique

- Le courrier électronique est très utile mais n'en faites pas votre unique moyen de communication. Les contacts personnels directs sont cruciaux pour l'efficacité des activités. Cet aspect étant plus important dans certains États membres que dans d'autres, utilisez également le téléphone.
- Veillez à disposer d'une liste actualisée de toutes les personnes et adresses de contact. Insistez pour que chacun ait une adresse de courrier électronique personnelle, pour éviter les pertes de messages.

[Retour au document principal](#)



5. Les premiers pas vers l'accord transnational

9) Surmonter les différences culturelles

- Soyez ouvert. Acceptez l'existence d'autres modes de travail. Montrez-vous patient.
- Tâchez d'obtenir des informations sur le pays et la culture de votre partenaire au préalable et pas seulement au cours des réunions. Les sources d'information sont notamment: les bibliothèques publiques, des institutions telles que le British Council, le Goethe Institut, l'Istituto Italiano di Cultura, l'Alliance française, les chambres de commerce international, les ambassades ainsi que des institutions plus spécialisées telles que le CEDEFOP (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) et la Fondation européenne de Turrin pour la formation ; les collègues ou connaissances ayant une expérience transnationale, les publications de projets antérieurs et votre structure nationale d'appui.
- Ne vous contentez pas de la communication écrite. Engagez-vous dans la culture du débat. Ne chronométrez pas la durée de vos réunions. Soyez sensible aux cultures formelles et informelles des autres États membres.
- Mettez-vous d'accord sur une langue commune au partenariat. L'anglais est assez fréquent mais ayez à l'esprit que le français est parfois la première langue étrangère de certains partenaires du sud de l'Europe.
- Assurez-vous de disposer de suffisamment de capacités linguistiques internes. Si nécessaire, prévoyez des services de traduction et d'interprétariat (n'oubliez pas d'en tenir compte dans le budget car ces services sont onéreux). Soyez créatif pour obtenir de l'aide: connaissances personnelles, professeurs ou étudiants en langues de votre quartier, etc.
- Avec vos partenaires, débattiez à fond de votre interprétation de certains concepts. Constituez un glossaire des expressions fréquentes afin d'éviter les malentendus par la suite.
- Si vous présidez une réunion, assurez-vous que chacun comprenne et puisse suivre les débats. Résumez régulièrement ce qui a été dit, et vérifiez que le message est passé. Écrivez les points principaux sur un paper-board. Veillez à ce que chacun ait l'occasion et le temps d'exprimer son avis.
- Ne sous-estimez jamais l'importance ni l'influence de la langue, surtout si ce n'est pas la vôtre.
- Précisez de quel pouvoir disposent les partenaires pour prendre des décisions concernant le partenariat et ses réunions.
- Expliquez la culture de votre organisation à vos partenaires et tâchez d'apprendre à connaître la leur.
- Lors des réunions, n'ayez pas peur de parler ni d'exprimer vos doutes, le cas échéant. Sachez que les réunions sont le moyen le plus direct de clarifier vos objectifs et d'explorer les divergences d'opinion. Vous éviterez ainsi des frustrations futures.
- Expliquez les points forts de votre PDD et de votre pays.

[Retour au document principal](#)



6. Conclusion de votre accord de coopération transnationale

1) Coopération transnationale entre réseaux thématiques nationaux de PDD

Les PDD valident, diffusent et intègrent dans les politiques leurs expériences et leurs résultats non seulement dans le cadre de réseaux thématiques au niveau national mais également au niveau européen. À ce niveau de coopération, des plates-formes de travail sont coordonnées par la Commission européenne afin de faciliter:

- des examens thématiques des approches stratégiques et des résultats atteints;
- l'identification de bonnes pratiques à intégrer dans les PNAE et les plans nationaux d'action pour l'Inclusion sociale (PNI);
- la diffusion de bonnes pratiques dans des forums de discussion au niveau européen.

[Retour au document principal](#)

2) Les PDD doivent identifier au moins un partenaire d'un autre État membre. La coopération est à établir entre des PDD sélectionnés par les États membres au titre d'EQUAL; dans des cas exceptionnels, cette coopération peut s'étendre à des projets similaires soutenus dans un pays tiers pouvant bénéficier d'un financement au titre des programmes PHARE, TACIS ou MEDA. Les États membres peuvent définir les paramètres applicables aux exceptions à la règle générale, à la condition que la valeur ajoutée potentielle de la coopération avec des partenaires extérieurs à EQUAL soit clairement identifiée, et que ces partenaires puissent démontrer leur capacité à prendre en charge les coûts associés à cette coopération.

Pour en savoir plus, veuillez consulter le chapitre 3 «Se préparer à la coopération transnationale», le chapitre 4 «Trouver des partenaires transnationaux» et le chapitre 5 «Les premiers pas vers l'accord transnational».

[Retour au document principal](#)

3) **ACT** ([Éditer](#))

TCA Id code: **31**

Raisons et objectifs | Programme de travail et méthodologie de travail | Dispositions financières | Modalités organisationnelles et prise de décisions | Procédures de suivi et d'évaluation | Autres

Secrétaire (généralisé automatiquement)

PDD participants ([Éditer](#))

A. Raisons et objectifs

I. Intérêts communs/méthodologie/problématique sous-jacente ([Éditer](#))

Les questions (et différences) communes sont parfois énoncées en termes très vagues, par exemple «les problèmes sous-jacents sont l'inégalité et les obstacles à l'employabilité que subissent des groupes défavorisés qui sont socialement exclus». Les partenaires doivent bien comprendre que cette section doit aider à découvrir ce que des PDD ont en commun au niveau de leurs programmes nationaux, de leurs intérêts, des problèmes abordés et des méthodologies. Le but de cette section n'est pas d'expliquer en quoi consistera la méthodologie commune (ce qui constitue la deuxième étape).



6. Conclusion de votre accord de coopération transnationale

2. Enseignements tirés de précédentes actions dans le même domaine (Éditer)

Dans cette section, les partenaires sont censés orienter leur future collaboration en convenant de certains principes tirés de leur expérience transnationale antérieure (certains ACT se contentent de fournir une liste des projets précédents de chaque PDD, ce qui n'est guère utile).

3. Objectifs communs des PDD (Éditer)

Quels sont les objectifs de votre collaboration? Indiquez les similarités et les différences par rapport aux objectifs du travail national.

4. Produits/livraisons (communs/complémentaires) prévus (Éditer)

Dans cette partie, décrivez les produits communs prévus afin qu'on puisse déterminer leur complémentarité avec le travail national, etc.

5. Valeur ajoutée pour les stratégies et résultats prévus de chaque PDD impliqué (Éditer)

Renseignez ces éléments avec la plus grande précision, en précisant l'impact possible sur l'organisation et les activités des PDD et pas seulement sur les bénéficiaires des actions ou leur environnement.

6. Valeur ajoutée et viabilité financière du ou des partenaires associés (Éditer)

Haut

B. Programme de travail et méthodologie de travail

I. Programme de travail et méthodologie de travail

a. Stratégie transnationale générale (Éditer)

Indiquez ici ce que vous voulez réaliser grâce au travail transnational conjoint. Décrivez votre stratégie et votre approche. Assurez-vous que les tâches ou activités décrites ci-dessous sont clairement en rapport avec un ou plusieurs objectifs.

b. Typologie des activités (Éditer)

Type d'activité transnationale

Note (+ à ++++)

Échange d'informations et d'expériences

Développement parallèle d'approches innovantes

Importation, exportation ou adoption de nouvelles approches

Développement conjoint

Échange de stagiaires ou formateurs

Autres

c. Description des activités ou tâches (Éditer)

Nom de l'activité	Description
1.	
2.	
3.	
...	
10. (max. 10)	



6. Conclusion de votre accord de coopération transnationale

2. Méthodologie d'échange de l'information, des résultats et des outils de travail ([Éditer](#))

3. Calendrier des points d'étape, résultats et événements ([Éditer](#))

[Haut](#)

C. Dispositions financières

1. Ventilation budgétaire (en euros) pour chaque activité ([Éditer](#))

Activités	PDD1	PDD2	PDD3	PDD...	Total
1.					
2.					
3. ...					
10.					
TOTAL					

2. Modalités adoptées pour le partage des coûts et pour éviter le double financement ([Éditer](#))

Pour le partage des coûts, fournir la liste des coûts individuels + communs par type d'activité

[Haut](#)

D. Modalités organisationnelles et prise de décisions

1. Contribution et responsabilité de chaque PDD ([Éditer](#))

Pour cette partie, il serait utile de fournir les données par activité afin de rendre les choses plus claires pour toutes les personnes concernées.

2. Rôle et tâches du secrétariat de l'ACT et de son expert externe (le cas échéant) ([Éditer](#))

Clarifiez dès le départ les rôles que les responsables de la coordination et/ou de l'expertise devront jouer dans la collaboration transnationale. Si ces fonctions sont prévues, précisez également les contributions financières qui leur seront allouées.

3. Modalités de prise de décision ([Éditer](#))

4. Langue(s) de travail ([Éditer](#))

[Haut](#)

E. Procédures de suivi et d'évaluation

1. Mécanismes de suivi et d'évaluation de l'expérience transnationale et de ses résultats ([Éditer](#))

Qu'est-ce qui doit être évalué, comment, par qui et quand?

2. Mécanismes de mise à jour du programme de travail, de la méthodologie de travail et des modalités organisationnelles ([Éditer](#))

Il vaut mieux se mettre d'accord dès le départ sur la façon de procéder aux modifications ou aux mises à jour. Ayez soin de ne pas rendre cette procédure trop «lourde» car vous devrez certainement y avoir recours.

[Haut](#)



6. Conclusion de votre accord de coopération transnationale

F. Autres

1. Liens avec d'autres informations ou matériel ([Éditer](#))

2. Liens (liens hypertexte) vers d'autres versions linguistiques de l'ACT ([Éditer](#))

D'autres versions linguistiques de l'ACT devraient être affichées sur des pages Web.

3. Dates relatives à (cette version de) l'ACT

1. Transmis pour validation par le PDD chargé du secrétariat de l'ACT
2. Validé par tous les PDD
3. Approuvé par toutes les AG

[Retour au document principal](#)

4) Dispositions communes concernant les procédures de soumission, d'examen des ACT et d'octroi de subvention convenues entre les autorités de gestion et tous les États membres

Tous les États membres doivent:

Synchroniser leur calendrier d'examen des ACT et d'octroi de la façon suivante:

- La date de début de la fenêtre de transnationalité sera le 1^{er} janvier 2005.
- La date de début de la mise en œuvre dépendra de la capacité de chaque PDD à achever sa préparation et envoyer l'APDD, y compris l'ACT s'il est signé, à son autorité de gestion.
- Les PDD seront invités à soumettre ce document (proposition d'APDD et d'ACT) dès que possible.
- Les autorités de gestion examineront le document dans les huit semaines à dater de sa réception, et consulteront les autres autorités de gestion concernées. Elles le commenteront et notifieront leurs demandes de modifications à apporter à la proposition d'ACT dès que possible.

Soutenir les activités de recherche de partenaires en autorisant leurs SNA à aider les PDD à trouver des partenaires adéquats.

Faciliter l'élaboration des projets d'ACT en veillant à ce que les PDD désignent un point de contact pour la coopération transnationale.

Faciliter la soumission des ACT en spécifiant, conformément aux règles et pratiques nationales, la ou les langue(s) qui seront utilisée(s) pour la soumission du projet et de la version finale de l'ACT.

Appliquer des critères communs à l'examen des ACT, notamment en prenant comme critères d'appréciation principaux la qualité et la régularité des éléments essentiels proposés ainsi que leur cohérence par rapport à l'accord de partenariat de développement concerné. Ces éléments seront également choisis comme critères pour les commentaires ou les objections à émettre au cours de la procédure de consultation.

Se consulter avant d'approuver tout ACT, afin que toutes les autorités de gestion concernées donnent leur approbation sur la base de la même version de l'ACT en question.

Appliquer également la procédure de consultation commune aux grosses révisions ultérieures d'un ACT, dans les cas où un changement a été apporté soit au contenu du plan de travail de l'ACT, soit à la composition du partenariat transnational (si de nouveaux partenaires, par exemple des partenaires associés ou des PDD EQUAL, se sont joints à la coopération transnationale, ou si des partenaires ont abandonné la coopération).



6. Conclusion de votre accord de coopération transnationale

Minimiser le nombre d'abandons, en particulier grâce aux mesures suivantes:

- sélectionner les PDD en vue de la phase de préparation (Action 1) en se basant sur des critères solides;
- conseiller aux PDD de constituer des partenariats transnationaux avec plus d'un partenaire mais sans en arriver à un nombre excessif;
- accorder à la SNA un rôle de conseil et d'orientation clé afin d'assurer la qualité élevée de l'APDD et de l'ACT et veiller ainsi à ce que la plupart des PDD (sélectionnés pour la phase de préparation) puissent recevoir la confirmation pour la phase de mise en œuvre;
- autoriser un prolongement conditionnel jusqu'à trois mois des activités menées en phase de préparation par les PDD orphelins au cas où toutes les mesures de «prévention» échouent, notamment dans les cas exceptionnels suivants:
 - l'approbation d'un ACT a dû être retardé en raison de problèmes de synchronisation de la prise de décision entre les autorités de gestion;
 - l'unique partenaire transnational n'a pas été approuvé mais le PDD orphelin est hautement qualifié et présente un intérêt particulier pour l'autorité de gestion.

[Retour au document principal](#)



8. Planification

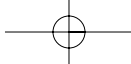
1) Budget transnational global

Exemples de répartition possible des coûts des activités conjointes entre les PDD - Principes de réciprocité et de partage des coûts -

Activité	Règle de répartition	Partenariats de développement		
		PDD A	PDD B	PDD C
Étude sur la discrimination	Réciprocité à conditions égales	10	--	--
Kit de formation			--	10--
Matériel conjoint			--	-- 10
ou				
Module de formation	Réciprocité à conditions différentes: 4:5:7	12	--	--
Produit multimédia		--	15	--
Conférence		--	--	18
Publication		--	--	3
CD-rom	Partage des coûts à conditions égales	20	20	20
ou				
Étude comparative du marché du travail	Partage des coûts à conditions différentes: 30:40:30	15	20	15

- **Principe de réciprocité:** chaque PDD prend en charge les coûts de l'une des activités conjointes. Ces activités peuvent avoir des coûts équivalents (réciprocité à conditions égales) ou différents (réciprocité à conditions différentes). Un PDD peut assumer la responsabilité financière d'un plus grand nombre d'activités que d'autres PDD.
- **Principe de partage des coûts:** une activité donnée est financée par tous les PDD concernés. Les coûts totaux de cette activité peuvent être partagés de façon égale entre les différents PDD (partage des coûts à conditions égales) ou selon une répartition convenue (par ex. 40% pour le PDD B et 30% pour les PDD A et C), auquel cas il s'agit d'un partage des coûts à conditions différentes.

[Retour au document principal](#)



Commission européenne

Guide EQUAL de la coopération transnationale 2004-2008

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2005 — 70 p. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-79-00133-7

