



BERNARD BRUNHES INTERNATIONAL

COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE EMPLOI, AFFAIRES SOCIALES ET ÉGALITÉ DES CHANCES

ÉVALUATION EUROPÉENNE DE L'INITIATIVE COMMUNAUTAIRE EQUAL 2000 - 2006

SYNTHÈSE DU RAPPORT FINAL

29 juillet 2006

Bernard Brunhes International

En coopération avec ICAS Institute et Economix Research & Consulting

Les opinions exprimées dans le présent rapport ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission européenne.

SYNTHESE (EXECUTIVE SUMMARY)

1. Le présent document constitue le quatrième et dernier rapport de l'évaluation européenne de l'Initiative communautaire EQUAL. Il couvre les activités EQUAL entre 2001 et le début 2006.
2. L'Initiative communautaire EQUAL vise à promouvoir de nouveaux moyens de lutte contre les discriminations et les inégalités de toute nature sur le marché du travail. Le programme est mis en œuvre dans 9 domaines thématiques, via des Partenariats de développement (PDD) géographiques ou sectoriels et se fonde sur cinq principes clés, à savoir le partenariat, la participation active (ou empowerment), la transnationalité, l'innovation et l'intégration dans les politiques (ou mainstreaming). Les PDD doivent également suivre une approche horizontale visant l'égalité des chances. Un premier appel à propositions a été lancé en 2001 dans les 15 États membres (17 PIC) ainsi qu'en République Tchèque et en Hongrie, lequel appel a conduit au financement de 1352 PDD. Suite à l'élargissement de l'Union européenne, EQUAL s'est ouvert aux dix nouveaux États membres. Un second appel à propositions en 2004 a conduit à la sélection de 1999 PDD dans 27 PIC.
3. Les activités d'EQUAL, au niveau national, prendront fin en décembre 2008. Le présent rapport fournit des recommandations pour les deux dernières années de l'Initiative en particulier pour les activités d'évaluation au niveau national.

OBJECTIFS, DOMAINE D'APPLICATION ET METHODOLOGIE

4. Les trois objectifs globaux de l'évaluation européenne, qui a débuté en 2002, ont été les suivants :
 - *Évaluer la logique ainsi que l'impact initial et potentiel d'EQUAL* comme laboratoire permanent d'expérimentation permettant d'élaborer, de valider et de diffuser de nouvelles approches de mise en œuvre des politiques d'emploi et d'inclusion sociale ;
 - *Identifier et évaluer la valeur ajoutée* d'EQUAL pour les politiques et les pratiques actuelles relatives au marché du travail au niveau national et au niveau européen;
 - *Identifier les bonnes pratiques et les pratiques innovantes* à mettre en œuvre dans les politiques de l'emploi, développées et testées dans le cadre d'EQUAL, et qui pourraient être intégrées dans des programmes financés par le FSE, ainsi que dans la Stratégie européenne pour l'emploi et dans certaines composantes du Processus d'inclusion sociale.
5. L'évaluation européenne a donné lieu à quatre rapports depuis le début du contrat :
 - *Le premier rapport intermédiaire* (26/9/2003) a proposé une synthèse de l'adéquation des stratégies des PIC ainsi qu'une vue générale des systèmes de management et de mise en œuvre d'EQUAL. Ce rapport a mis particulièrement l'accent sur la procédure de sélection lors du premier appel à propositions, et a analysé la compréhension des principes clés au niveau des PIC et des PDD.
 - *Le rapport à mi-parcours* (2/3/2004) a présenté une mise à jour de l'analyse de l'adéquation des stratégies et des systèmes de management, une première analyse de la mise en œuvre des principes clés, et une analyse des mécanismes du travail en réseau et d'intégration dans les politiques, notamment des mécanismes d'identification et de validation des bonnes pratiques.
 - *Le second rapport intermédiaire* (29/03/2005) s'est principalement attaché à l'analyse de la mise en œuvre des principes d'EQUAL et à leur contribution à l'innovation. Le travail en réseau et le mainstreaming européen ont été également traités, avec notamment une mise à jour de l'évaluation des mécanismes d'identification et de validation des bonnes pratiques.

- *Ce rapport final* présente les principales leçons tirées de la mise en œuvre et des résultats d'EQUAL, depuis le premier appel à propositions et propose une analyse de la phase de lancement et de préparation du second appel dans les nouveaux États membres. La période couverte est l'année 2005 et le début de l'année 2006, bien que le rapport intègre également les résultats précédents, notamment ceux du second rapport intermédiaire.
6. Ce rapport a pour objectifs spécifiques de mettre à jour et de synthétiser les résultats de l'évaluation européenne concernant :
 - L'adéquation des stratégies dans EQUAL, à la fois au niveau des PIC et au niveau des PDD (notamment dans les nouveaux États membres - NEM) ;
 - Les systèmes de gestion et de mise en œuvre au niveau des PIC et des PDD (y compris dans les NEM)¹ ;
 - L'efficacité et la valeur ajoutée des principes clés et de l'approche horizontale d'égalité des chances dans les PDD issus du 1er appel à propositions ;
 - L'efficacité de la diffusion ainsi que des dispositifs de mise en réseau et de mainstreaming aux niveaux national et européen ;
 - Les impacts intermédiaires d'EQUAL : impacts politiques, institutionnels et organisationnels dans les États membres².
 7. Le présent rapport se fonde sur :
 - L'étude et l'analyse des rapports nationaux d'évaluation ;
 - La réalisation d'études de cas de partenariats transnationaux ;
 - Des entretiens avec des acteurs des programmes : les Autorités de gestion et les Structures nationales d'appui des programmes EQUAL dans les 10 NEM ;
 - Des entretiens avec des « utilisateurs » potentiels au sein de la Commission Européenne ;
 - La participation, en qualité d'observateurs, à différents événements organisés dans le cadre du mainstreaming européen ;
 - Des enquêtes – un questionnaire envoyé par courrier électronique aux participants au forum de Madrid de juin 2005 (juillet-septembre 2005) non directement impliqués dans EQUAL ; une enquête par courrier électronique auprès des Autorités de gestion et des Structures nationales d'appui dans les 10 NEM (mars 2006) ; une enquête par courrier électronique auprès des Chefs de mission du FSE (mars 2006).
 8. Les rapports d'évaluation nationaux des anciens États membres ont généralement abordé l'ensemble des questions posées aux évaluateurs européens, bien que cela soit moins le cas pour les questions ayant trait à l'adéquation des stratégies et à la gestion des programmes, questions que la plupart des évaluateurs avaient traitées dans leur rapport à mi-parcours et pour lesquelles ils n'avaient pas nécessairement à fournir de mise à jour dans les rapports de 2005. Les impacts ont été analysés de manière inégale d'un État membre à l'autre, et les analyses en sont encore à un stade préliminaire, ce qui est normal à ce point de la mise en œuvre du programme. La valeur ajoutée à l'échelle communautaire n'a pratiquement pas été abordée à ce stade.
 9. Les questions d'évaluation traitées dans les NEM ont été formulées sur la base des termes de référence proposés par la Commission Européenne ; elles concernaient plus spécifiquement l'adéquation des stratégies au niveau du programme et la cohérence entre les programmes de travail des PDD et les priorités des PIC, les systèmes de gestion et de mise en œuvre au niveau des PIC et des PDD, et la coopération transnationale. Toutefois, les questions posées dans les termes de référence n'ont pas toutes été traitées dans l'ensemble des NEM. Plus particulièrement, les questions concernant les modalités de suivi, l'autoévaluation et la transnationalité n'ont pas été systématiquement abordées.

¹ L'efficacité des systèmes de gestion dans les partenariats transnationaux est traitée dans l'analyse de la mise en œuvre du principe de transnationalité.

² Les questions d'évaluation initiales concernaient l'impact d'EQUAL sur la Stratégie européenne pour l'emploi, le Processus d'inclusion sociale et les autres programmes communautaires et la valeur ajoutée communautaire. Elles ont été reformulées au cours de l'évaluation. Des éléments de réponse aux questions initiales sont toutefois présentés au Chapitre 14 (Conclusions).

10. En 2005, les évaluateurs nationaux des 25 États membres ont eu recours à une large gamme d'instruments méthodologiques : analyses documentaires, entretiens à différents niveaux de la mise en œuvre et souvent des-enquêtes. De manière plus spécifique, les méthodes suivantes ont été utilisées:
- *Recherche documentaire* (analyse de documents, analyse des données de suivi, analyse des rapports de PDD et dans certains cas, analyse des statistiques sur les groupes cibles) ;
 - *Entretiens avec les acteurs des programmes* sur les questions relatives à la mise en oeuvre (Autorités de gestion, Structures nationales d'appui et, le cas échéant, structures régionales d'appui, membres des Comités nationaux/régionaux de suivi). En outre, les animateurs et experts des Réseaux thématiques nationaux (RTN) ont souvent été interrogés, ainsi que, dans certains États membres, des acteurs externes (experts, fonctionnaires issus d'autres administrations);
 - *Participation à -et organisation de- réunions et de séminaires avec des acteurs du programme* (dans la plupart des anciens États membres et dans trois nouveaux États membres). Dans certains anciens États membres, des ateliers d'experts et/ou d'évaluateurs de PDD ont pu être également organisés.
 - *Études de cas de PDD* et entretiens au niveau des PDD (dans la plupart des anciens États membres mais seulement dans 2 nouveaux États membres). Les méthodologies utilisées pour les études de cas et les échantillons ont été très variées.
 - La plupart des évaluateurs ont réalisé des *enquêtes* auprès des PDD issus du premier appel à propositions. Certaines enquêtes ont eu une visée générale, abordant divers aspects de la mise en oeuvre ; d'autres ont été plus centrées sur des questions spécifiques. Des enquêtes auprès des PDD du 2ème appel à propositions ont également été conduites dans plusieurs États membres.
 - Quelques évaluateurs ont mené des *enquêtes auprès des bénéficiaires*, avec plus ou moins de succès étant donné la difficulté de contacter les bénéficiaires, surtout une fois l'action terminée.
11. Le *processus d'évaluation nationale* dans les NEM a pris plus de temps que prévu, avec des retards importants dans la moitié des nouveaux États membres en raison de calendriers très serrés. Les évaluateurs ne disposaient souvent que de quelques semaines, qui plus est, en été. Dans la plupart des cas, la période couverte par les rapports d'évaluation allait de juin 2004 à juin 2005. Les PDD n'étaient donc opérationnels que depuis quelques semaines au moment de l'évaluation, et les informations disponibles étaient parfois limitées. Les principales difficultés rencontrées par certains évaluateurs sont venues notamment de la faiblesse des moyens consacrés par l'Autorité de Gestion à l'évaluation.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Évaluation globale des logiques en jeu dans EQUAL. Impacts initiaux et potentiels.

12. EQUAL a été mis en place dans le but « d'élaborer et de diffuser de nouveaux modes de mise en œuvre des politiques de l'emploi afin de lutter contre les discriminations et les inégalités de toute nature subies tant par ceux qui cherchent à accéder au marché de l'emploi que par ceux qui y sont déjà intégrés ». On peut dire, a posteriori que cette finalité globale a donné lieu à 3 orientations et logiques d'intervention qui ne sont pas exclusives les unes des autres:
- Une première approche a été d'utiliser EQUAL comme un instrument stratégique pour réformer les politiques existantes, dans le but d'améliorer leur *efficacité*.
 - Une seconde approche a consisté à rendre les politiques existantes plus *ouvertes et intégratrices*, par exemple en recherchant de nouvelles façons de renforcer l'accès de groupes spécifiques à des programmes existants, et donc en adaptant les politiques et les programmes en place.
 - La troisième approche a consisté à considérer EQUAL comme une opportunité pour renforcer et consolider des initiatives politiques récentes prises sous l'impulsion de la Stratégie européenne pour l'emploi ou pour *explorer* ou pour mieux organiser et structurer des champs de pratiques ayant jusqu'à présent reçu peu d'attention de la part des politiques.

13. La première approche se rencontre en particulier dans les priorités thématiques structurées par des politiques déjà bien établies et consolidées, et a été l'approche dominante dans certains États membres lors du 1er appel à projets. Une telle approche favorise la participation au programme de partenariats expérimentés, ce qui explique que la capacité de mise en oeuvre ait été satisfaisante, même si cela signifie aussi que peu de nouveaux acteurs se sont mobilisés. L'innovation réside surtout dans l'élaboration de nouveaux mécanismes de gouvernance entre partenaires. Les possibilités de mainstreaming sont en général bonnes, puisque les acteurs concernés par ces réformes de gouvernance sont impliqués comme partenaires des PDD. Toutefois, il y a peu d'information disponible sur les impacts à ce stade, à quelques exceptions près.
14. La seconde approche a aussi été appliquée à des priorités thématiques correspondant à des politiques bien établies, mais elle a été dominante dans d'autres États membres. Parce qu'une telle approche favorise les partenariats entre acteurs expérimentés et des acteurs de terrain, souvent des organisations de petite taille dans le secteur non gouvernemental, elle a donné lieu à un renforcement des capacités organisationnelles de ces derniers. L'innovation constatée dans ces cas a consisté à adapter des solutions existantes afin de répondre aux besoins de nouveaux groupes cibles. Le mainstreaming se trouve ici entravé par davantage d'obstacles que, dans le cadre de la première approche, du fait, parfois, d'un manque de volonté politique pour financer des réformes des programmes d'emploi de droit commun de manière à assurer leur accès aux nouveaux groupes cibles destinataires des actions EQUAL.
15. Enfin, la troisième logique s'applique aux priorités thématiques qui correspondent, dans certains États membres, à une nouvelle impulsion politique, ou, dans d'autres, à des domaines peu abordés jusqu'à présent. Ici, la capacité de mise en oeuvre a pu être problématique : du fait du manque d'expérience antérieure, il y a parfois eu un manque de porteurs de projet et/ou les propositions soumises par les PDD candidats ont parfois été de mauvaise qualité. Certains thèmes ont toutefois donné lieu à d'importantes innovations (nouvelles structures et nouveaux systèmes). Comme pour la seconde approche, le mainstreaming est très dépendant d'une volonté politique, mais le choix de ces priorités thématiques au niveau des PIC manifestait, justement, une telle volonté. On constate déjà des résultats significatifs.

Valeur ajoutée d'EQUAL par rapport aux politiques de l'emploi et pratiques existantes aux niveaux national et européen

16. La valeur ajoutée la plus manifeste d'EQUAL provient de la mise en oeuvre de nouveaux mécanismes de coopération, stables, et donnant lieu à des approches intégrées et coordonnées palliant la fragmentation et à la dispersion des approches antérieures. La coopération inter-institutionnelle, ainsi que l'ouverture des organismes intervenant sur le marché du travail à des partenariats avec les employeurs et les ONG ont parfois entraîné des changements profonds et durables dans la façon dont les politiques sont mises en oeuvre. Les stratégies intégrées de lutte contre les discriminations ont permis de combattre les facteurs de discrimination liés aux stratégies, processus et préjugés tant des institutions que des employeurs, et, en parallèle, de mener des actions de soutien aux individus victimes de ces discriminations.
17. Deuxièmement, la valeur ajoutée d'EQUAL provient de l'exploration et/ou de la structuration de champs d'intervention relativement nouveaux. Ainsi, concernant la lutte contre les discriminations raciales, les stratégies intégrées déjà mentionnées, ou l'élaboration d'outils non contraignants (tels que l'autodiagnostic, les codes de conduites, etc.) pour les employeurs, dans un contexte dans lequel les obligations légales (lois sur l'égalité) avaient déjà défini les bases, sont autant de résultats. Autre exemple de valeur ajoutée thématique, l'approche globale de l'économie sociale adoptée dans EQUAL. Bien que l'économie sociale soit souvent considérée comme un simple vecteur d'insertion des personnes vulnérables dans le marché du travail, EQUAL la considère comme un secteur économique en tant que tel, dans le sens d'une organisation alternative de l'activité économique dans son ensemble et non seulement de l'emploi.
18. Enfin, l'architecture d'EQUAL a en tant que telle une valeur ajoutée par rapport aux autres programmes d'insertion sur le marché du travail. Parmi les spécificités de cette architecture, il

faut mettre particulièrement en avant le déroulement progressif des projets, en particulier grâce à l'introduction d'une « phase préparatoire » (Action 1) ; mais aussi l'obligation de former des partenariats avec tous les acteurs concernés, dès le début ou en cours de route ; l'apprentissage des méthodes expérimentales et de gestion de projet, depuis la phase de recherche initiale et de diagnostic jusqu'au suivi et à l'autoévaluation, même si cet apprentissage est loin d'être achevé ; et les différentes stratégies et dispositifs mis en place pour la « valorisation » et pour le mainstreaming « vertical »³, même s'ils en sont toujours aux premières étapes.

Bonnes pratiques et pratiques innovantes pouvant être intégrées dans le FSE, la SEE et le processus d'Inclusion sociale

19. Il est important de ne pas limiter les bonnes pratiques d'EQUAL aux résultats des projets ; elles concernent aussi les stratégies, la structure et la gestion des programmes. Il y a eu notamment une tentative originale de soutien, à l'échelle européenne, à la mise en œuvre, au travail en réseau et au mainstreaming. Ce soutien a permis de structurer à la fois la dimension thématique d'EQUAL et sa dimension organisationnelle (principes clé). Le rôle de la Commission européenne ne s'est pas limité à un rôle de secrétariat ou de plateforme permettant aux États Membres de se rencontrer : loin d'assurer une coordination sans intervenir sur leur contenu, la Commission a clairement orienté ces travaux. Autre réussite de gestion des programmes à capitaliser : l'importance accordée aux rapports d'évaluation à mi-parcours dans les États membres.
20. Concernant les « bonnes pratiques et les pratiques innovantes » des projets, nous avons sélectionné certaines des pratiques identifiées comme innovantes par les évaluateurs nationaux, et, à chaque fois que cela a été possible, pour lesquelles des impacts préliminaires ont également été détectés. En outre, nous avons recherché les pratiques qui nous paraissent illustrer plus largement les résultats d'EQUAL et qui nous semblent pertinentes pour les Lignes Directrices intégrées et le processus d'Inclusion sociale (voir paragraphes 117-123).
21. Il est encore trop tôt pour identifier les domaines pour lesquels de bonnes pratiques d'EQUAL ont été adoptées au niveau européen. Jusqu'à présent, ce sont surtout les principes d'EQUAL qui ont fait l'objet d'un mainstreaming, au travers de leur reprise dans la programmation du FSE pour 2007-2013. Un soutien considérable a été fourni aux États Membres pour les aider à prendre les bonnes décisions en termes d'organisation des principes. Concernant le mainstreaming des leçons thématiques d'EQUAL, au niveau européen, (telles que celles que nous présentons ci-après dans les paragraphes 117-123), les mécanismes sont en place (voir ci-après les paragraphes 102-114 et nos recommandations), et leur impact devra être analysé à moyen terme. On peut toutefois regretter l'absence de mécanismes organisant la contribution d'EQUAL à la future révision de la Stratégie européenne pour l'emploi, ainsi que le fait qu'aucune démarche n'ait été engagée dans ce sens.

PRINCIPAUX RESULTATS DES TACHES D'EVALUATION

Adéquation des stratégies

22. Le degré de spécification des priorités des PIC en amont du premier appel à propositions a été variable. L'analyse des activités des PDD a toutefois mis en évidence, *a posteriori*, une tendance à l'uniformité des actions financées sous des priorités thématiques différentes, et dans certains cas, un manque de ciblage des bénéficiaires, ce qui pourrait provenir en partie du manque de spécification des PIC, et, en amont, des lignes directrices EQUAL, dans la mesure où le soutien à l'accès au marché du travail figurait comme action susceptible de financement dans l'ensemble des thèmes.
23. *Dans 9 PIC, 7 (ou plus) des 9 domaines thématiques ont été sélectionnés. Dans 4 PIC, 6 domaines thématiques ont été retenus.* Dans les autres PIC, notamment tous ceux des NEM à l'exception de

³ Voir définition au paragraphe 91

la République Tchèque, un seul domaine thématique a été retenu pour certains, ou pour l'ensemble, des anciens « piliers ». Le choix d'un programme relativement ciblé, ou au contraire, d'un éventail large de domaines thématiques semble être une décision stratégique ayant des conséquences importantes pour l'efficacité des programmes, en particulier en ce qui concerne le mainstreaming. En effet, moins il y a de domaines thématiques, plus la gamme d'utilisateurs potentiels à mobiliser est restreinte.

24. Les stratégies des PIC ont généralement été jugées adéquates par les évaluateurs nationaux, y compris dans les NEM lors du 2^{ème} appel à propositions. La cohérence et la complémentarité des priorités d'EQUAL avec les politiques nationales d'emploi et d'inclusion sociale ont été améliorées lors du 2^{ème} appel dans les anciens États membres, et la cohérence externe d'EQUAL a été renforcée.
25. Les principales orientations des PIC sont généralement considérées comme adaptées. Dans la durée, ces orientations ont été maintenues parce qu'EQUAL cherche à résoudre les inégalités structurelles, qui ne sont pas dépendantes du cycle économique. Des évaluateurs nationaux de certains États membres ont toutefois noté des insuffisances lors du premier appel à propositions, du fait (a) de groupes spécifiques non correctement ciblés par EQUAL, (b) d'un manque de spécification des champs thématiques. Des ajustements ont donc été apportés pour le second appel à propositions. Il y a eu en outre un manque général de projets portant sur la qualité des conditions de travail, alors que les inégalités dans l'emploi, par exemple pour les migrants, constituent dans certains États membres, un problème beaucoup plus important que l'accès au marché du travail.
26. Bien que les évaluateurs nationaux aient globalement constaté un bon niveau de cohérence entre les priorités des PIC et les objectifs des PDD du premier appel à propositions, certains ont alerté sur une focalisation excessive dans l'accès au marché du travail, et sur un manque de ciblage des travailleurs. Dans les NEM, un niveau élevé de cohérence entre les PIC et les priorités des PDD a été mis en évidence, même si les évaluations sont, dans la plupart des cas, plutôt générales. La distribution des PDD sélectionnés est similaire à la distribution du budget prévu dans la plupart des nouveaux États membres.
27. Dans le cadre du premier appel à propositions, les PDD géographiques retenus ont été plus nombreux, et les stratégies des PDD ont été largement en phase avec les contextes locaux. Cela ne signifie pas toutefois que les disparités géographiques ont été étudiées. Dans les NEM, la part de PDD géographiques est comparativement plus faible. Les PDD sectoriels sont plus nombreux dans 6 NEM sur 10. En outre, la faible envergure des programmes a limité la possibilité de sélectionner des PDD centrés sur des territoires reculés ou désavantagés.
28. En moyenne, le nombre de PDD sélectionnés a augmenté de 21 % entre le premier et le second appel à propositions dans les anciens États membres, mais a diminué dans certains États membres. Les PDD sélectionnés dans les NEM représentent 19 % du total des PDD sélectionnés dans le cadre du second appel à propositions.
29. Les changements introduits lors de ce second appel visent à améliorer la définition et le ciblage des priorités existantes. Une distribution plus équilibrée des PDD entre les champs thématiques a également été observée. Dans la plupart des États membres, les PIC ont donc été révisés et largement ajustés suite aux enseignements issus du premier appel à propositions et des changements introduits dans les politiques nationales.
30. Dans plusieurs États membres, les groupes cibles ont été définis de façon plus précise. La réorientation partielle des champs thématiques vers des groupes cibles, qui n'était pas l'approche initialement retenue dans les lignes directrices EQUAL, est devenue dominante dans certains anciens États membres et prévaut généralement dans les nouveaux États membres. Il semblerait que ceci rende l'innovation plus ciblée, et certainement plus visible. Toutefois, ceci risque également de contribuer à la prévalence d'une approche fondée sur l'« offre », au détriment d'initiatives axées sur les facteurs structurels de la discrimination du côté « demande » du marché du travail.

Systèmes de gestion et de mise en œuvre

31. D'un point de vue global, la qualité et l'efficacité des systèmes de gestion et de mise en œuvre se sont améliorées au fil du temps.
32. EQUAL a été mis en œuvre différemment selon le niveau de décentralisation des politiques de l'emploi au sein des États membres. En Belgique et au Royaume-Uni, les autorités régionales ont produit leurs propres PIC ; en France, et maintenant en Italie, EQUAL est mis en œuvre dans un contexte de territorialisation ; dans d'autres États membres, les autorités régionales ont été impliquées dans le processus de suivi et de sélection. Cette participation des acteurs au niveau régional à la gestion des programmes a favorisé la pertinence régionale d'EQUAL. Toutefois, cela peut entraîner des conflits d'intérêt, lorsque les institutions participant aux comités de sélection sont également impliquées dans des projets (ceci est également valable pour d'autres acteurs). La participation des acteurs régionaux aux comités de sélection peut également conduire à sélectionner un nombre de PDD plus important que prévu dans certains cas.
33. Concernant les questions de partenariat et de gouvernance impliquant diverses parties prenantes en vue de la conception et la gestion du programme, plusieurs administrations gouvernementales et institutions publiques sont systématiquement impliquées dans les Comités de suivi et ont parfois participé à la préparation des PIC. Toutefois, le rôle des Comités de suivi dans le programme ne doit pas être exagéré, car plusieurs d'entre eux se sont réunis relativement rarement depuis le début du programme. Quant aux partenaires sociaux, ils ont été systématiquement impliqués, et il est vraisemblable que leur contribution a été beaucoup plus importante dans les États membres dans lesquels ils participent activement des politiques de l'emploi.
34. Dans le cadre du premier appel à propositions, toutes les Structures Nationales d'Appui ont eu une action d'information et de conseil auprès des postulants, ont guidé et accompagné les PDD une fois sélectionnés, et ont apporté un appui à l'Autorité de Gestion. La principale différence entre Structures Nationales d'Appui a résidé dans leur rôle dans le processus de sélection. Les avis sont partagés (par exemple des évaluateurs nationaux) quant à la pertinence de la participation des Structures Nationales d'Appui au processus de sélection. En effet, ces structures peuvent être considérées comme juges et parties puisque leur personnel dispose d'informations concernant les postulants dont ne dispose aucun autre acteur impliqué dans le processus de sélection.
35. La présence de la Structure Nationale d'Appui et de l'Autorité de Gestion dans un même ministère ou un même service/département a facilité la coopération entre les deux types de structures, mais elle n'est pas la garantie d'une bonne communication. Des problèmes de coordination entre Structures Nationales d'Appui et Autorités de Gestion ont en effet été mis en évidence par les évaluateurs, que l'on peut expliquer, notamment dans les NEM, par des problèmes de personnel (sous-effectifs, personnes inexpérimentées).
36. L'objectif de la *phase préparatoire (Action 1)* était d'améliorer les programmes de travail et de développer les partenariats. Cette phase s'est révélée cruciale pour mettre en place une base solide pour la mise en œuvre des projets.
37. L'Action 1 a été utilisée dans certains États membres, pour consolider les partenariats sélectionnés pour le premier appel à propositions, alors que dans d'autres États membres, elle a été utilisée pour préparer les PDD à la sélection en vue d'entrer en Action 2. Bien qu'il semble plus rigoureux de maintenir la possibilité de désélectionner les PDD à la fin de l'Action 1, en pratique, cela a entraîné des difficultés, en particulier en ce qui concerne la préparation de la transnationalité. Il semble plus raisonnable de conserver cette possibilité à titre exceptionnel comme cela a été le cas en Lituanie dans le cadre du second appel à propositions.
38. Pour le premier appel à propositions, la définition des critères de sélection et leur poids relatif a été réalisée de différentes manières : dans certains États membres, la sélection des PDD s'est faite dans le respect de la répartition prévue du budget pour chaque thème et chaque critère; dans d'autres cas, les critères techniques ont prévalu. Ainsi, les taux de sélection ont varié de 10% à 100% des demandes selon les États membre et selon les thèmes. Les deux stratégies ont montré

leur pertinence : suivre strictement l'allocation du budget prévue est pertinente lorsque de nouveaux champs sont explorés et que peu de candidats sont attendus, la sélection sur la base de la qualité des candidatures drainant un nombre limité de projets sur ces priorités spécifiques. Dans ce cas, il paraît plus pertinent de sélectionner le nombre prévu de PDD et de concentrer les efforts pour soutenir les PDD dans la mise en œuvre de leurs projets. Inversement, lorsque les priorités sélectionnées dans les PIC ne sont pas nouvelles, et que l'on attend de nombreuses candidatures, une évaluation axée principalement sur la base de la qualité technique des candidatures semble plus adéquate.

39. *La phase de mise en œuvre (Action 2)* a été la phase de mise en œuvre des programmes de travail des PDD retenus lors du premier appel à propositions et s'est déroulée sur une période de deux à trois ans. Pendant cette phase, les Structures Nationales d'Appui ont apporté leur soutien aux PDD, en particulier sur les questions d'ordre administratif ; elles ont suivi et contrôlé les activités des PDD, et organisé des actions de communication. L'appréciation portée par les évaluateurs sur la guidance des programmes a été contrastée d'un Etat Membre à l'autre. L'une des principales sources de mécontentement des PDD a porté sur les fortes lourdeurs administratives et les problèmes de retards de paiement. Les évaluateurs ont préconisé, dans le premier et second appels à propositions (NEM) le renforcement de l'assistance méthodologique à apporter aux PDD.
40. Dans la plupart des États membres, les budgets consacrés à la *mise en œuvre des programmes de travail* ont été jugés réalistes et appropriés. Toutefois, des difficultés de mise en œuvre ont été identifiées au premier appel à propositions, et ont concerné des retards.
41. *La phase de transfert aux politiques et aux pratiques (Action 3)* a été dédiée à l'organisation de réseaux, à la diffusion de bonnes pratiques et aux actions de mainstreaming, et s'est déroulée selon 3 principaux mécanismes :
 - Les budgets individuels consacrés à l'Action 3 sont inclus , avec les budgets pour l'Action 2 dans les Accords des PDD : tous les PDD peuvent alors bénéficier d'un tel budget ;
 - Les budgets destinés à l'Action 3 sont accessibles via un appel à propositions : les PDD ne peuvent pas tous obtenir un tel financement ;
 - Les budgets pour l'Action 3 sont rendus accessibles en option pour tous les PDD déposant une candidature.
42. Plusieurs changements ont été introduits dans la mise en œuvre des programmes lors du second appel à propositions, ce qui devrait améliorer la qualité de la mise en œuvre et des résultats. La capacité des acteurs des programmes à tirer les leçons des rapports d'évaluation nationaux et à appliquer leurs recommandations a généralement été importante. Parmi les changements les plus significatifs, nous avons retenu :
 - Une souplesse accrue de chaque action, de leur phasage et de l'affectation des budgets dédiés à chaque action;
 - La clarification des rôles des Structures Nationales d'Appui ;
 - Un accompagnement et un suivi plus qualitatifs ;
 - Des améliorations lors de la phase de lancement (2^{ème} appel à projets), drainant un plus grand nombre de candidatures, et entraînant une meilleure qualité des candidatures ;
 - Des ajustements dans le processus de sélection, avec, par exemple, une plus grande importance accordée à l'innovation et au mainstreaming parmi les critères de sélection.
43. Dans les NEM, l'utilité de la phase préparatoire a été mise en exergue, et l'accompagnement apporté par les Structures Nationales d'Appui au cours de la phase préparatoire a parfois été très substantielle (sessions de formation, séminaires, guides).
44. Le processus de sélection a également été évalué positivement dans les NEM, bien que les évaluateurs aient parfois mis en évidence la mauvaise qualité des candidatures, entraînant des taux de sélection très faibles dans certains nouveaux États membres.
45. *Au niveau des PDD des NEM, la gestion et le suivi sont pour le moment, extrêmement dépendants des contraintes financières, notamment des lourdes procédures administratives, des retards de paiement, des modalités complexes de vérification des critères d'éligibilité et des faibles avances de paiement.* En République Tchèque, les PDD ont créé un *Conseil des bénéficiaires finaux* afin

de réclamer collectivement, les paiements, et de trouver des solutions permettant d'éviter d'éventuels futurs retards de paiement.

Efficacité et valeur ajoutée des principes de partenariat et de participation active (empowerment)

46. La mise en œuvre du principe de partenariat et de participation active (empowerment), conçu comme un mécanisme permettant de rassembler divers acteurs pour résoudre ensemble un problème ou pour travailler ensemble autour d'objectifs partagés, est probablement l'un des principaux succès d'EQUAL. Elle a été une condition nécessaire (mais non suffisante) pour accéder plus facilement aux groupes cibles et, dans une moindre mesure, aux décisionnaires.
47. *La conception des partenariats a été une question centrale.* Un partenariat réussi implique *tous les partenaires stratégiques*⁴ (ce qui en favorise la pérennité), recherche le plus tôt possible la participation des agences de co-financement appropriées, et s'assure de *la participation concrète et active des partenaires*, et notamment des représentants des groupes cibles.
48. *La composition du partenariat*, lorsqu'elle est basée sur une représentation exhaustive de tous les partenaires, apparaît comme importante pour renforcer la crédibilité externe et favoriser le mainstreaming. Lorsque ce sont les compétences et l'expertise de chaque partenaire qui sont déterminantes, le partenariat peut, dans une plus grande mesure, favoriser le travail en commun.
49. *La difficulté d'attirer des entreprises* dans les PDD a souvent été expliquée par le fait que les entreprises sont découragées par la lourdeur administrative, mais également par le fait que leur participation, pendant toute la durée du PDD, est difficile à maintenir pour les entreprises. Acquérir les bonnes compétences et impliquer les partenaires clés au bon moment constituent donc des facteurs de réussite pour la mise en œuvre du partenariat.
50. *La question de la taille optimale des PDD* reste un point de débat. Certaines Autorités de gestion recommandent la formation de partenariats restreints, qu'elles considèrent plus réactifs, plus gérables et donc plus efficaces. D'autres recommandent la mise en place de partenariats étendus, car ils facilitent les possibilités de mainstreaming et la pérennité. Quoi qu'il en soit, la taille moyenne des PDD était de 10,4 partenaires dans le cadre du premier appel à propositions, et de 7,5 partenaires (tous États Membres confondus) pour le second appel à propositions. Dans les NEM, la taille moyenne est de 6 partenaires.
51. *Les partenariats réussis sont ceux qui ont atteint au fil du temps un équilibre entre stabilité et fluidité* : la fluidité, c'est-à-dire la souplesse dans la mobilisation des partenaires à différentes phases du cycle de vie du PDD, est nécessaire pour ajuster les activités et être réactifs alors qu'avoir un groupe **stable** de partenaires clés est important pour maintenir le cap et disposer de crédibilité lors de la phase de mainstreaming.
52. Divers *mécanismes de prise de décision* ont été utilisés au niveau des PDD : la prise de décision centralisée semble avoir été plus efficace (à condition que de bons mécanismes de consultation et de capacity building aient été mis en place) que les mécanismes de prise de décision pleinement participatifs, qui peuvent être plus lents et plus lourds. Toutefois au quotidien, *la prise de décision est assurée par les groupes de travail en charge des projets des PDD*, bien plus que par les assemblées de partenaires ou les comités de pilotage/suivi.
53. La « capacity building » a pris place, notamment au sein des petites organisations, ce qui témoigne de l'efficacité de l'empowerment. Certains évaluateurs ont déterminé que les larges PDD ont joué le rôle de *fora pour l'apprentissage social*. Celui-ci a toutefois été réduit en raison de difficultés financières au sein des petites organisations, et semble moins réalisable au sein des petits partenariats.

⁴ Les partenaires stratégiques sont des membres qui ne participent pas de façon active au PDD mais qui devraient jouer un rôle dans le mainstreaming.

54. *La qualité de la gestion de projet*, en particulier les diagnostics de démarrage appropriés, le suivi et l'évaluation en continu ont progressé au fil du temps au sein des États Membres, mais l'autoévaluation et le suivi doivent encore être renforcés, les PDD du premier appel à propositions trouvant toujours difficile d'expliquer les résultats obtenus à ce stade.
55. *L'accompagnement méthodologique apporté par les Structures Nationales d'appui* (via des outils, des formations, des guides et des visites) a contribué activement à améliorer la qualité des projets et leur gestion. Un juste dimensionnement du personnel ainsi qu'une formation adaptée des équipes des Structures Nationales d'Appui sont donc essentiels et doivent être pris en considération.
56. Globalement, la mise en œuvre du principe de partenariat dans EQUAL a largement contribué à la valeur ajoutée de l'Initiative : *elle a contribué à progresser vers la réduction des inégalités et de la discrimination : elle a contribué à l'innovation*, en particulier du fait que les façons de travailler ensemble ont parfois complètement changé, et que l'on a assisté à un transfert de connaissances et d'expériences entre les partenaires. *Elle a contribué au transfert et au mainstreaming*, notamment grâce au fait que les partenaires ont commencé à pouvoir parler d'une même voix dans des domaines de politiques clés, et donc influencer ces mêmes politiques.

Efficacité et valeur ajoutée du principe d'innovation

57. L'innovation est la *raison d'être* d'EQUAL. L'Initiative a été conçue comme un « laboratoire permanent d'expérimentation permettant d'élaborer et de diffuser de nouvelles approches de mise en œuvre des politiques de l'emploi ».
58. Au début du premier appel à propositions, les PDD ont parfois eu du mal à comprendre comment ils pourraient se conformer à ce principe. Au fil du temps, *la prise de conscience de l'innovation comme expérimentation*, en d'autres termes comme un concept pouvant piloter la gestion de projets et les procédures, a augmenté. Une dynamique d'expérimentation a été étudiée et observée dans certains États Membres, dans lesquels le suivi des résultats des projets avait conduit à abandonner certains projets et à en établir de nouveaux.
59. Les évaluateurs ont souvent trouvé que *l'innovation a été principalement incrémentielle* (amélioration des anciennes pratiques), en partie en raison du fait qu'EQUAL avait souvent été utilisé pour faciliter l'accès des programmes existants à de nouveaux groupes cibles. La distinction faite dans les lignes directrices d'EQUAL entre l'innovation de processus, d'objectifs et de contexte n'a donc semblé ni très opérationnelle ni utile pour la compréhension analytique de l'innovation, l'innovation de processus (nouvelles méthodes) étant souvent liée à l'innovation d'objectifs (nouveaux groupes cibles) et à l'innovation de contexte (changer le contexte pour ces groupes cibles).
60. Malgré la prévalence de l'innovation incrémentielle, *l'innovation a été plus radicale pour certains thèmes* : dans quelques États Membres, EQUAL a été utilisé comme instrument stratégique pour explorer ou restructurer les champs d'intervention là où aucune politique n'était développée et/ou il n'existait pas, ou peu, d'expérience pratique. Le caractère relativement nouveau des champs thématiques dépendait naturellement des États Membres, mais quatre d'entre eux ont été particulièrement mentionnés comme des secteurs de développement de politiques/pratiques relativement nouveaux : la lutte contre le racisme et la xénophobie (1B) ; l'économie sociale (2D) ; la réconciliation de la vie de famille et de la vie professionnelle (4G) ; et le soutien aux demandeurs d'asile (5I). À l'inverse, certaines zones d'intervention, comme la formation en général, semblent avoir été moins sujettes à l'innovation.
61. Quelques évaluateurs ont réalisé une analyse systématique de la *qualité de l'innovation* produite en utilisant des méthodes et des critères très différents. Ces analyses sont toutefois arrivées à certaines conclusions communes. Par exemple, comme on pouvait s'y attendre, seule une part des opérations ou des PDD peut être considérée comme ayant produit une innovation avec des possibilités claires de valeur ajoutée, d'adéquation, de pérennité et/ou de mainstreaming. Ceci peut, dans une certaine mesure, être considéré comme intrinsèque à tout programme expérimental.

Toutefois, cela peut également être dû à ce que l'on pourrait appeler un « effet de banalisation », dérivé de « l'obligation d'innover » étendu à tout le programme.

62. Les *principaux secteurs d'innovation* dégagés par les évaluateurs nationaux sont les suivants :
 - Stratégies intégrées complètes, ciblant en même temps le côté demande et le côté offre du marché du travail, cherchant à s'appuyer sur de nouveaux acteurs pour lutter contre les discriminations (parmi les élus, les travailleurs sociaux, les médias, etc.), et ciblant les discriminations dans divers contextes en parallèle (le système d'éducation, le lieu de travail, les services sociaux, l'opinion publique en général).
 - Dans les programmes d'aide à la réintégration sur le marché du travail et à la création d'activité, une attention plus forte a été donnée aux phases préliminaires de soutien et de suivi (une fois employé ou une fois établi comme créateur d'entreprise ou travailleur indépendant).
 - Nombre d'initiatives EQUAL ont cherché à professionnaliser, équiper et structurer des secteurs tels que l'économie sociale et le secteur des soins.
 - Enfin, l'innovation a pris place en termes d'amélioration de la capacité des institutions, des centres d'appui et des méthodologies pour prendre en compte les groupes fortement marginalisés ou les groupes souffrant de discrimination multiple.
63. Concernant les *facteurs ayant favorisé l'émergence de l'innovation*,
 - Quelques évaluateurs estiment que les PDD centrés sur un groupe cible, regroupant des partenaires, complémentaires pour leurs connaissances du ou des groupes cibles, sont davantage susceptibles d'innover que, par exemple, les partenariats territoriaux soutenant différents groupes cibles. Toutefois, une analyse plus approfondie est nécessaire pour généraliser cette conclusion.
 - De nombreux évaluateurs ont souligné la contribution positive du principe de partenariat au développement d'innovation. Certains ont toutefois trouvé que le principe de partenariat devrait être considéré comme un facteur favorisant, mais non suffisant, d'innovation.
64. Des *limites à l'innovation* ont été identifiées lorsque les PDD n'étaient pas suffisamment préparés aux méthodes d'expérimentation, en particulier à la réalisation des diagnostics de démarrage, aux méthodes de suivi et d'autoévaluation. Des limites structurelles de l'Initiative EQUAL ont également été mises en évidence : ainsi, un calendrier serré pour la mise en oeuvre des projets, tout comme un manque de perspectives de financement supplémentaire ont constitué d'importants facteurs explicatifs du type d'innovations développées : ils ont conduit à rechercher des améliorations des pratiques en place plutôt qu'à tester de nouvelles pratiques, en particulier pour les PDD s'intéressant à des groupes très vulnérables.

Efficacité de la valeur ajoutée du principe de transnationalité

65. Le principal *résultat attendu* de la transnationalité était d'accroître la valeur ajoutée des actions conduites dans le cadre des PDD. La coopération transnationale devait également contribuer au développement de politiques européennes et nationales. L'une des principales conclusions est que si l'apprentissage de la transnationalité a été capitalisé par les PDD, la valeur ajoutée a été inégale.
66. La *base de données commune européenne (ECDB)* a constitué une ressource efficace, appropriée à la recherche de partenaires. Toutefois, l'utilisation de la base de données constitue seulement la première étape pour l'identification du « bon partenaire » : des contacts directs et des discussions approfondies ont été considérés comme nécessaires pour aider à décider si un partenaire potentiel était ou non approprié.
67. D'*autres canaux* ont également été utilisés dans la recherche de partenaires potentiels, comme par exemple l'utilisation de contacts préalables ou le recours à un consultant externe. Cette dernière solution s'est révélée efficace pour établir des partenariats transnationaux, lorsqu'un débat suffisant a eu lieu entre partenaires du PDD sur les diverses dimensions de l'Accord de coopération transnationale. L'organisation de séminaires et de conférences entre les Autorités de gestion et les Structures Nationales d'Appui au niveau européen a également été une aide très utile à la recherche de partenaires.

68. Les PDD étaient encouragés à former des partenariats transnationaux avec d'autres PDD travaillant sur le même thème. Lors du premier appel à propositions, il y a eu légèrement plus de partenariats transnationaux plurithématiques que monothématiques. Ceci a été en partie dû au fait que les types d'actions promues dans le cadre de chaque priorité thématique étaient parfois très différents d'un État Membre à un autre.
69. Les PDD étaient encouragés à former des partenariats transnationaux dans toute l'Union européenne. Toutefois, la plupart des États Membres, ont tissé des liens plus étroits avec 2 ou 3 autres États Membres. Pour le second appel à propositions, quelques anciens États Membres sont « surreprésentés » dans les partenariats avec les PDD des NEM. Les PDD des NEM ont également cherché des partenaires dans d'autres NEM en raison de similarités de langue et d'histoire commune.
70. Sur la base de notre travail de terrain, nous avons identifié les facteurs suivants, parmi les *facteurs de réussite* pour la formation d'un partenariat transnational: (a) choisir des partenaires qui travaillent sur des questions communes et/ou auprès de groupes cibles similaires, et qui disposent d'un budget transnational comparable ; (b) s'assurer qu'il existe une cohérence ou une complémentarité des intérêts et des objectifs ; (c) rédiger un plan de travail précis et faire participer tous les partenaires à cet exercice ; (d) prendre en compte le fait que la construction de la transnationalité prend du temps.
71. Lors du premier appel à propositions, les PDD ont trouvé que la préparation des accords de coopération transnationaux était un processus plutôt complexe, en raison des difficultés de parvenir à des accords avec des partenaires étrangers souvent inconnus, mais également en raison du cadre spécifique proposé par EQUAL pour la mise en œuvre de la transnationalité (différences de calendrier entre les États membres, du contenu thématique des priorités des programmes, de la taille des budgets, etc.). Les accords de coopération transnationaux construits par les PDD dans le cadre du second appel à propositions ont été rédigés plus rapidement grâce à l'expérience acquise au cours de l'appel précédent. Quoi qu'il en soit, la qualité est restée inégale.
72. Lors du premier appel à propositions, le processus de *validation des accords de coopération transnationaux* par l'Autorité de gestion a été quelque peu difficile et long : en dépit des critères communs retenus et agréés pour la validation des accords de coopération transnationaux, les Autorités de Gestion et les Structures Nationales d'appui n'étaient pas toujours d'accord sur le minimum requis et le contenu des accords. Le processus de validation a été moins long lors du second appel à projets, grâce à la volonté commune de ne pas retarder la validation et ne pas gêner le travail de coopération transnational. Ainsi, l'aide apportée pour la mise en œuvre des partenariats transnationaux devra être renforcée dans le cadre du second appel, la validation des accords de coopération transnationaux ayant parfois été moins rigide.
73. Quels que soient les mécanismes de *prise de décision choisis au niveau des partenariats transnationaux*, ils tendent à garantir, au moins de façon formelle, une participation équitable de tous les partenaires transnationaux, et une participation active dans le pilotage du partenariat transnational. Les modèles les plus fréquents de prise de décision reposent soit sur un secrétariat « tournant » accompagné des réunions de coordination, soit sur un partenaire leader accompagné d'un groupe de pilotage. Dans les deux modèles, les décisions sont généralement prises par consensus.
74. Nous avons identifié trois principaux modèles d'*organisation* du travail au sein des partenariats transnationaux : (a) des groupes de travail, chacun porté par un partenaire au regard de son domaine de compétences, et impliquant tous les partenaires : ce modèle favorise en principe une coopération maximale, mais sa faisabilité est difficile d'un point de vue économique. (b) des groupes de travail, chacun porté par un partenaire au regard de son domaine de compétences, et impliquant les seuls partenaires intéressés par y participer. Cette organisation s'est révélée plutôt efficace. (c) la division du travail entre les partenaires : chaque partenaire est responsable d'un produit ou d'une activité spécifique. L'un des risques de cette organisation est qu'elle ne donne lieu qu'à un échange limité d'expériences. Toutefois, lorsque les objectifs communs sont clairs,

cette façon de travailler peut se révéler très efficace, en particulier si les « produits » développés par chaque partenaire sont par la suite soumis au feedback constructif des autres partenaires.

75. Il y a eu d'*importantes différences de budgets* dédiés par les PDD à la transnationalité (entre 5 et 15 %). Dans le cadre du second appel à propositions, les différences de budgets ont tendance à être particulièrement importantes, dans les partenariats transnationaux comprenant des PDD de NEM ; elles représentent un obstacle à la mise en oeuvre des activités transnationales, les partenaires à petit budget ne pouvant pas participer pleinement aux activités transnationales. L'une des solutions a consisté à organiser de grands événements dans le pays ayant le plus faible budget, afin d'économiser les frais de déplacement.
76. Trois principaux modèles d'*autoévaluation* ont été identifiés : (a) le recours à un évaluateur externe pour évaluer l'ensemble du partenariat transnational ; (b) L'évaluation du partenariat transnational est organisé en interne ; (c) Les partenaires transnationaux évaluent la transnationalité via leur autoévaluation au niveau du PDD. La combinaison d'une évaluation portant sur le partenariat de niveau transnational et au niveau des PDD est particulièrement riche et cohérente avec l'orientation de transnationalité d'EQUAL. Toutefois, nos études de cas des partenariats transnationaux du premier appel à propositions ont mis en évidence le fait que les rapports d'autoévaluation étaient souvent remis à la fin du projet transnational, ce qui bien entendu n'est plus très utile.
77. De nombreux partenariats transnationaux, dans le premier comme dans le second appel à propositions, ont focalisé leurs activités sur l'*échange structuré d'informations et d'expériences*. Ce type d'activité, lorsqu'il s'est construit sur une longue durée, a été un réel succès, puisqu'il a conduit à un élargissement du champ d'activité de chaque partenaire, à un accroissement des compétences professionnelles, et au transfert et à l'adoption de méthodes. L'échange de personnes a également été généralement une source de satisfaction, tant pour les visiteurs que pour les hôtes. Les visites organisées ont représenté une opportunité de voir concrètement d'autres pratiques professionnelles, et de reconsidérer les siennes. Comme le projet transnational est construit sur la base de projets nationaux, le développement conjoint a été moins fréquent et plus difficile.
78. Bien qu'un fort engagement de départ en faveur de la coopération transnationale soit souhaitable, nous avons montré que la *motivation pour la transnationalité* peut augmenter au fil du temps lorsque des avantages concrets sont tirés du travail transnational.
79. Toutes les Structures nationales de soutien ont apporté, au minimum : (a) *Un accompagnement collectif de base* : guides sur la transnationalité, traduction ou adaptation des Guides de la Communauté Européenne, aide à la définition des budgets ; organisation de séminaires réunissant les PDD. (b) *un soutien individualisé aux PDD* : ce type d'aide a été principalement fourni lors de la phase de préparation. Mais le manque de ressources humaines au sein des Structures nationales d'appui a été un sérieux problème dans plusieurs États membres, et plus particulièrement dans les NEM.
80. *L'accompagnement et la coordination fournis au niveau européen* ont été considérés comme utiles dans les deux appels à propositions. Les guides et manuels sur la transnationalité ont été généralement reçus positivement par les PDD, les Autorités de gestion et les Structures nationales d'appui. La Base de données commune européenne (ECDB) a été jugée utile pour la recherche de partenaires, même si la qualité et la fiabilité des informations ont été critiquées dans les deux appels à propositions. La coopération entre États membres s'est intensifiée dans le cadre du second appel à propositions, car elle avait été jugée insuffisante précédemment. Un réseau de coordinateurs chargés des questions de transnationalité a été établi, et une série de séminaires et de conférences ont été organisés, lesquels ont été évalués très positivement par les acteurs des programmes.
81. Globalement, la *valeur ajoutée* de la transnationalité provient principalement des processus d'apprentissage auxquels elle donne lieu. La contribution directe à l'innovation dans les projets nationaux n'a pas été souvent étudiée, mais on a constaté que la transnationalité avait un impact sur la qualité des activités des PDD. L'échange structuré d'expériences, ainsi que les visites d'étude et les échanges de personnel/bénéficiaires, ont généré apprentissage et benchmarking. Le

développement de « produits européens » via un développement conjoint a été rare. Toutefois, les avantages plus généraux des travaux transnationaux pour favoriser un sentiment d'appartenance européenne ne doivent pas, de notre point de vue, être sous-estimés.

Efficacité et valeur ajoutée de l'approche horizontale pour l'égalité des chances

82. L'égalité des chances pour tous signifie, dans EQUAL, l'égalité de l'accès de tous les groupes victimes de discrimination à chacune des priorités thématiques. En outre, les lignes directrices d'EQUAL pour le premier appel précisent que « au sein de cette approche horizontale, la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes fera partie intégrante de tous les domaines thématiques des quatre piliers et sera de plus mise en oeuvre au moyen d'actions spécifiques dans le cadre du quatrième pilier. »
83. Seuls quelques États membres ont retenu le principe d'« égalité des chances pour tous » ainsi défini dans leurs programmes.
84. Deux États membres ont choisi de promouvoir tant l'égalité de genre que l'«intégration transversale de la diversité»⁵. Le croisement des deux concepts a créé quelques difficultés pour les PDD.
85. Les PDD ont souvent conçu et mis en oeuvre des actions visant des groupes défavorisés précis, victimes de discriminations spécifiques, bien que l'on trouve des choix différents d'une priorité thématique à l'autre. La diversité des groupes cibles est plus fréquente dans le thème 1A (faciliter l'accès au marché de l'emploi) que dans les autres thèmes. Comme mentionné précédemment, certains États membres ont davantage défini les groupes cibles de leur programme pour le second appel, ce qui a généralement été considéré comme un développement positif par les évaluateurs nationaux.
86. Dans la majorité des États membres, la notion « d'égalité des chances » a été interprétée comme « égalité de genre » (c'est à dire comme égalité entre les femmes et les hommes). Ceci ne signifie pas, bien entendu, que la lutte contre les autres formes de discrimination et d'inégalités n'ait pas été au centre du programme, mais plutôt qu'elle n'a pas fait l'objet d'un principe transversal.
87. La mise en oeuvre par les PDD de l'approche horizontale pour l'*égalité des chances entre les femmes et les hommes* a été globalement décevante. Les PDD ont eu du mal à définir des objectifs clairs, et le suivi et l'évaluation ont été insuffisants (comme mentionné précédemment, le manque de suivi a constitué une faiblesse dans la mise en oeuvre du programme de manière plus générale). Quoi qu'il en soit, certains évaluateurs (en Espagne par exemple) ont formulé un jugement globalement positif de la mise en oeuvre de l'approche horizontale, ou, comme cela a été le cas en Allemagne et en France, ont noté des progrès au cours du programme, progrès sans doute largement facilités par les efforts fournis par les Autorités de gestion/ Structures nationales d'appui pour guider les PDD dans ce domaine.
88. Dans de nombreux États membres, l'égalité des chances entre les femmes et les hommes a fait l'objet d'une *attention renforcée dans le cadre du second appel à propositions*, qui s'est traduite par une consolidation de l'approche horizontale et/ou par un accroissement des financements destinés aux deux thèmes traitant de l'égalité des chances. Certains États membres ont également organisé un appui renforcé auprès des PDD sur l'intégration de la dimension de genre (gender mainstreaming).
89. La question de la *valeur ajoutée de l'approche horizontale pour « l'égalité des chances pour tous »* a été peu abordée dans les rapports d'évaluation. Cela est sans doute dû aux difficultés de mesure de ses effets, outre le fait que, comme cela a été dit ci-dessus, nombre d'États membres ont préféré une approche par groupe cible. Enfin, l'objet même d'analyse est resté flou, tout comme la question de ce qui peut être considéré comme résultat efficient dans ce domaine.

⁵ Le concept de « diversité » fait référence au fait que le sexe, l'âge, l'origine ethnique et sociale, l'orientation sexuelle et les troubles fonctionnels sont tous des facteurs pouvant constituer une barrière à l'emploi et à l'évolution professionnelle.

90. *La valeur ajoutée de l'approche horizontale pour « l'égalité des chances entre les femmes et les hommes »* a sans doute été renforcée par la double approche (horizontale et thématique) adoptée par EQUAL. Toutefois, les évaluateurs ont parfois noté une mise en oeuvre insuffisante de cette approche, sauf dans les deux thèmes traitant de l'égalité des chances. Même dans ces thèmes, les PDD ont souvent plus ciblé les femmes que les problèmes de genre en général. Globalement, la mise en oeuvre de cette approche est restée déconnectée des autres aspects des projets, d'où une valeur ajoutée limitée. Toutefois, elle a contribué à la prise de conscience de la discrimination de genre, à une meilleure connaissance de ses causes, ainsi qu'à un renforcement des capacités organisationnelles pour y faire face.

Efficacité du travail en réseau, de la diffusion et du «mainstreaming» (intégration dans les politiques) au niveau national

91. *Le mainstreaming national a été organisé suivant trois modèles principaux.* Dans le premier, le mainstreaming horizontal⁶ et le mainstreaming vertical⁷ sont sous la responsabilité des réseaux thématiques nationaux (RTN), qui sont donc au cœur de la stratégie d'intégration dans les politiques. Dans le Modèle 2, le mainstreaming horizontal est coordonné par les RTN tandis que la responsabilité du mainstreaming vertical incombe au Comité de suivi ou à un Comité ad hoc. Le Modèle 3 est une combinaison des deux autres modèles. Le choix entre ces différents modèles a été en partie fonction du moment auquel la stratégie de mainstreaming a été lancée au niveau national. Les États membres qui ont lancé leur stratégie de mainstreaming tôt dans le programme étaient mieux placés pour adopter les Modèles 1 ou 3.
92. L'ensemble des États membres a mis en oeuvre des mécanismes favorisant la dimension « push »⁸ du mainstreaming. En revanche, la dimension « pull »⁹ est moins développée. Dans certains États membres, la dimension pull est traitée par un Groupe spécifique chargé de rassembler, par thème, les demandes des décideurs et d'établir les priorités thématiques pour le mainstreaming sur cette base et sur la base des travaux des PDD. D'autres États membres ont choisi de confier au Comité de suivi la responsabilité du mainstreaming. Enfin, dans quelques cas, les Autorités de gestion ont pris une part active au mainstreaming.
93. Les *Réseaux thématiques nationaux* constituent le principal vecteur de mise en réseau au niveau national. Tous les États membres ont mis en place des RTN suite au premier appel aux propositions, bien qu'à différents moments. Trois stratégies de travail en réseau ont été identifiées : (a) *participation de l'ensemble des PDD*, (b) *participation des PDD sur la base d'un processus de sélection* et (c) *participation facultative des PDD aux RTN*.
94. La composition des RTN dépend en grande partie du rôle qui leur est confié. En particulier, *la participation de décideurs et de «multiplicateurs» non directement impliqués dans EQUAL* (par exemple les partenaires sociaux) est plus susceptible d'être organisée dans le cadre de RTN en charge du mainstreaming vertical. Plus largement, les RTN ont hésité à faire participer des décideurs non directement impliqués dans EQUAL tant qu'il n'y avait pas de résultats concrets à présenter.
95. Les *mécanismes de gestion et de coordination des RTN* sont également variés. Dans certains cas, les RTNs sont présidés par des décideurs haut placés (par exemple d'anciens ministres ou des employeurs et représentants syndicaux connus) ; dans d'autres cas, ils sont coordonnés par des PDD; ils sont également parfois directement animés par l'Autorité de gestion, la Structure nationale d'appui et/ou par des experts ou des facilitateurs nommés.

⁶ Le *mainstreaming horizontal* désigne le « transfert d'acquis vers d'autres organisations similaires »

⁷ Le *mainstreaming vertical* désigne le « transfert d'acquis et l'intégration de tout ou partie des résultats sur les plans institutionnel, politique, réglementaire ou administratif »

⁸ La *dimension push* est un mécanisme selon lequel les PDD « cherchent à augmenter la visibilité de leurs résultats en vue de les transférer à d'autres acteurs »

⁹ La *dimension pull* est « un mécanisme selon lequel les décideurs et autres acteurs clés identifient les priorités au sein des activités expérimentales et suivent leurs progrès en vue d'utiliser les résultats »

96. Certaines *faiblesses* ont été identifiées dans la façon dont les RTN fonctionnent, et en particulier dans la distribution des rôles entre les RTN et les autres acteurs du programme. Bien que les RTN aient joué un rôle important pour assurer le transfert de savoir-faire et l'échange entre participants, ils rencontrent plus de difficultés pour la mobilisation des décideurs. Mais il faut bien garder à l'esprit que le *mainstreaming* vertical correspond à une conception relativement nouvelle des processus d'élaboration des politiques, et il n'est donc pas surprenant de constater un manque de savoir et de savoir-faire dans ce domaine.
97. Le *mainstreaming horizontal* a été plus efficace que le *mainstreaming* vertical, tant au niveau des PDD qu'au niveau des programmes. Des transferts internes entre les acteurs des PDD, ainsi qu'entre certains membres des PDD et leurs partenaires transnationaux, ont eu lieu, alors que le *mainstreaming* vertical a été plus limité.
98. Bien que les RTN aient aidé les PDD dans leurs stratégies de *mainstreaming* dans quelques États membres, il y a eu, globalement, un *manque de soutien du programme* aux PDD en ce qui concerne la mise en œuvre de l'Action 3 (transfert aux politiques et aux pratiques). En conséquence, l'Action 3 a été plus axée sur les actions de diffusion que sur le *mainstreaming*. Dans la plupart des cas, le *mainstreaming* a été interprété comme simple communication des résultats obtenus. Le manque de financement a également représenté un obstacle au *mainstreaming* des résultats par les PDD.
99. De manière plus générale, le *mainstreaming*, et plus particulièrement le *mainstreaming* vertical (politique), est une tâche complexe. Dans de nombreux États membres, les Autorités de gestion et les Structures nationales d'appui ont recommandé aux PDD d'identifier rapidement les liens de leurs projets avec les politiques existantes et même d'impliquer des décideurs politiques comme partenaires. À notre avis, il est, certes, important d'identifier ces partenaires clés et de les sensibiliser rapidement au programme, mais il est également important de bien définir leurs fonctions et de choisir le bon moment pour les inviter à participer - pas trop tôt et pas trop souvent, vu leurs contraintes en termes de disponibilité -.
100. La création, très tôt dans le déroulement du programme, d'un groupe ad hoc chargé du *mainstreaming* et comprenant des acteurs clés d'une part, et le soutien aux RTN (en leur allouant des ressources suffisantes et en définissant clairement leurs objectifs et méthodes) d'autre part, sont des facteurs susceptibles de faciliter le *mainstreaming* vertical.
101. *Globalement, la contribution du principe de mainstreaming à la valeur ajoutée du programme a jusqu'à présent été limitée* : comme l'ont fait remarquer certains évaluateurs nationaux, « la plupart des résultats d'EQUAL ne sortent pas de la sphère d' EQUAL », « le travail en réseau et le *mainstreaming* ont bien fonctionné à l'intérieur du programme, mais ont eu peu d'impact à l'extérieur ». Toutefois, suite à la seconde communication de la Commission sur EQUAL, à l'expérience acquise, aux échanges et à l'assistance méthodologique organisés au niveau européen, une plus grande attention a été portée à la mise en œuvre du *mainstreaming* des projets du deuxième appel.

Efficacité de la diffusion, du travail en réseau et du *mainstreaming* au niveau européen

102. L'activité de mise en réseau au niveau européen a été particulièrement intense. Ce travail en réseau a consisté, d'une part, à identifier, partager et diffuser les leçons tirées des initiatives des PDD dans les 9 domaines *thématiques* et, d'autre part, à faciliter la mise en œuvre des *principes* d'EQUAL, ainsi que leur transfert aux programmes du FSE pour 2007-2013.
103. Jusqu'à mi-2005, le travail thématique européen a été principalement organisé dans le cadre des Groupes thématiques européens (GTE). Ces groupes ont d'abord joué un rôle important comme plateforme d'échange et de « prise de parole » pour les PDD et les partenariats transnationaux au niveau européen ; puis, en 2004, la priorité est devenue de « valider les bonnes pratiques du premier appel en coopération avec les États membres, et d'en tirer des messages politiques ». La nouvelle structure adoptée pour le travail thématique européen lors de la réunion des Autorités de

gestion de juin 2005 vise à prendre en compte l'ensemble de ces objectifs successifs : échange, « prise de parole », validation des bonnes pratiques et transfert vers les politiques.

104. Parmi les *événements européens de mise en réseau et de mainstreaming en 2005*, nous avons analysé la conférence de Varsovie (février 2005 « Libre circulation des bonnes idées », 400 participants), l' Agora de Paris (juin 2005, « L'expérience est capitale », plus de 600 participants) et, plus particulièrement, le Forum politique de Madrid (juin 2005, « Égalité de genre : une clé du changement », 270 participants). La conférence de Varsovie et l' Agora peuvent être considérées comme des forums de diffusion et de travail en réseau plus que comme des plateformes de mainstreaming. Toutefois, il convient de souligner que l' Agora s'est inscrite dans un flux d'événements et de communications politiques (hors d'EQUAL), en France et en Europe, qui ont contribué à faire de la question de la « gestion des âges » une priorité en matière de politique de l'emploi.
105. *Le Forum politique de Madrid a mis en évidence l'intérêt d'organiser des événements thématiques ciblés, rassemblant des praticiens et des décideurs.* La conception et la méthodologie de la conférence ont permis aux participants de tirer des leçons concrètes, et dans certains cas des contributions directes à leurs priorités politiques ou pratiques professionnelles, même s'il ne pouvait s'agir que d'une première étape. En particulier, la méthodologie avocat/utilisateur (présentation de pratiques de PDD par un « avocat » du PDD à un « utilisateur » potentiel qui pose des questions) a été utile et généralement bien évaluée. Les notes politiques ont également été jugées très utiles, car elles présentent des synthèses de pratiques de différents PDD, sans se limiter à des exemples isolés. Les participants ont toutefois constaté un manque d'analyses indépendantes du potentiel de transfert des bonnes pratiques qui leur avaient été présentées. Ils ont également demandé une plus grande continuité du travail en réseau, un rapport de synthèse sur le forum ainsi que l'organisation d'autres événements, encore plus ciblés, sur les questions abordées lors du forum.
106. À partir de mi-2005, la *nouvelle approche*, pour le travail de mise en réseau et de mainstreaming européen, passe par des subventions de la Commission Européenne aux États membres pour l'organisation de divers types d'événements. En mars 2006, un total de 30 manifestations d'intérêt avaient été soumises par les États membres et validées. Ce chiffre correspond aux objectifs que la Commission s'était fixée. Douze « anciens » et quatre « nouveaux » États membres se sont manifestés. Les nouveaux États membres ont donc jusqu'à présent été moins nombreux à faire des propositions, ce qui semble logique étant donné leur participation plus récente au programme. La plupart des événements sont de nature thématique.
107. La *prédominance des événements d'échange* parmi les événements prévus doit être soulignée, leur but (partage de bonnes pratiques) pouvant être considéré comme trop vague à ce stade d'avancement du programme. Toutefois, les *forums politiques*, plus axés sur le mainstreaming, forment également une partie importante des événements prévus. La combinaison de différents types d'événements sur un thème ou un problème donné et la planification d'une progression d'un événement à l'autre semblent particulièrement propices à une optimisation de l'impact politique : c'est ce qui est prévu, par exemple, pour les questions de réintégration d'anciens détenus et d'« entreprenariat pour tous » (création d'entreprises). L'organisation d'une vraie progression du mainstreaming par des événements reliés entre eux implique également d'inviter, au moins en partie, les mêmes participants à ces événements, comme le montre notre analyse du forum de Madrid. En outre, il est difficile d'imaginer que les Autorités de gestion puissent se mobiliser pour inviter à chaque fois de nouveaux participants pour près de 30 événements prévus sur une période de 18 mois.
108. La *collaboration avec d'autres unités et directions générales de la Commission Européenne* constitue un autre instrument de mainstreaming. Toutefois, avec les unités chargées d'autres programmes et instruments financiers, la collaboration a principalement porté sur la coordination entre programmes. En ce qui concerne la collaboration avec les unités politiques, la contribution d'EQUAL a été plus directe dans le cas d'unités ciblées (par exemple, les unités 'questions relatives au handicap' et 'démographie') que dans le cas d'unités de politiques générales telles

que la Stratégie européenne pour l'emploi. Les efforts récents de l'unité EQUAL pour une communication plus systématique avec les autres unités ont été très appréciés.

109. La construction d'une base de données européenne (European repository) *de bonnes pratiques transférables* a également été prévue par l'unité EQUAL en accord avec les Autorités de gestion. La base de données comprendra des bonnes pratiques provenant des bases de données nationales.
110. L'une des fonctions des Groupes thématiques européens avait été de *rassembler et valider les bonnes pratiques* en vue de leur diffusion et de leur intégration dans les politiques. 29 notes politiques et 30 «succès d'EQUAL» (récits d'expériences réussies de PDD) ont ainsi été produits. En dépit des difficultés considérables rencontrées pour identifier, rassembler et valider les bonnes pratiques, le travail collectif intense des groupes de travail mis en place au sein des Groupes thématiques européens (jusqu'à la fin 2004) et celui des experts thématiques ont finalement abouti à la production de ces documents. Toutefois, la réorientation actuelle vers les «succès d'EQUAL» (et l'abandon des notes politiques) semble correspondre davantage à un objectif de diffusion qu'à une stratégie active de mainstreaming.
111. Si certains des cas présentés dans les «succès d'EQUAL» ont également été identifiés par les évaluateurs nationaux comme pratiques innovantes, il faut souligner la différence de perception du programme produite par la lecture, d'une part, des notes politiques et «succès d'EQUAL», et, d'autre part, des rapports nationaux d'évaluation, ces derniers montrant le caractère encore limité des impacts d'EQUAL. Ceci souligne la nécessité de mettre à jour les notes politiques, de manière à identifier et intégrer les résultats concrets, et prouvés, d'EQUAL.
112. *Une animation européenne pour la mise en œuvre des principes d'EQUAL a également été assurée.* Notre évaluation de ces mécanismes s'est centrée sur leur utilité pour les nouveaux États membres, qui étaient les principaux bénéficiaires visés. La pertinence des mécanismes et outils d'appui élaborés au niveau européen, notamment des guides, a été saluée par l'ensemble des Autorités de gestion des nouveaux États membres, ce qui constitue une importante leçon pour la future programmation.
 - *Coopération bilatérale* : les conseils fournis par d'autres Autorités de gestion et d'autres structures nationales d'appui ont été cruciaux à toutes les étapes et ne pouvaient sans doute être apportés que par des acteurs étant passés par les mêmes processus et s'étant posé les mêmes questions.
 - *Les mécanismes (événements, produits) européens d'appui à la mise en œuvre des principes clés d'EQUAL* ont été jugés très pertinents et utiles. L'animation de la transnationalité en a particulièrement bénéficié.
113. La décision de ne pas poursuivre l'Initiative EQUAL dans la prochaine phase de programmation du FSE a été accompagnée de celle d'assurer le mainstreaming des principes clés de l'Initiative Communautaire. A partir d'une réunion ad hoc du Comité du FSE en juin 2005, 4 groupes de travail ont été mis en place, rassemblant divers États membres, en vue de rédiger des notes de réflexion sur les meilleurs moyens d'intégrer les principes dans la planification des nouveaux programmes du FSE. Quatre notes de réflexion ont été produites, et ont servi de documents de référence à des séminaires organisés principalement à destination des négociateurs du FSE au niveau national. Ces documents de travail, ainsi que les séminaires eux-mêmes, ont généralement été bien évalués par les Chefs de mission du FSE. Suite à la présentation de ces notes au Comité du FSE, et une fois la version finale approuvée, elles ont été largement distribuées et seront également utilisées par la Commission pour évaluer les propositions de programmes 2007-2013.
114. Malgré cette réflexion collective, notre enquête auprès des Chefs de mission du FSE en mars-avril 2006 a mis en évidence des interprétations et utilisations *des principes d'EQUAL très différentes d'un État membre à l'autre*, ce qui devrait conduire à une grande hétérogénéité des architectures des programmes FSE au sein de l'Union. Le principe de partenariat et le principe d'égalité des chances sont des principes pour lesquels les choix faits sont plus homogènes, mais les modes d'organisation prévus des principes d'innovation et, surtout, de transnationalité, sont extrêmement différents d'un État membre à l'autre. Une telle hétérogénéité est bien sûr problématique dans le cas de la transnationalité, où les décisions prises par les États membres ont un effet non seulement

sur leurs propres programmes, mais également sur ceux des autres. Voir nos recommandations ci-après.

Impacts potentiels et initiaux d'EQUAL au niveau européen et dans les États membres

115. Globalement, il reste difficile à ce stade d'avoir une vue précise des impacts d'EQUAL dans les différents États membres. Pour de nombreux PDD, l'Action 3 (transfert aux politiques et pratiques) venait à peine de commencer ou était en cours au moment du travail de terrain des évaluateurs. L'analyse des impacts institutionnels est de loin la plus documentée. Les impacts sur les politiques restent limités, d'après les évaluateurs, malgré quelques exemples assez significatifs. Il y a un manque notable de données quant aux impacts sur les organisations (autres que les organisations partenaires des PDD). Les impacts des projets EQUAL sont jusqu'à présent restés limités à l'échelon local.
116. A partir du travail des Groupes thématiques européens, de notre analyse des rapports d'évaluation nationaux, ainsi que de notre propre travail de terrain, nous avons toutefois identifié des innovations et leur impact potentiel et initial dans des domaines pertinents pour la Stratégie européenne pour l'emploi, le processus d'inclusion sociale et d'autres stratégies et programmes communautaires. Nous présentons ces résultats (innovations et impacts) pour chacune des Lignes Directrices intégrées auxquelles ils contribuent, ainsi que pour l'un des objectifs du processus d'inclusion sociale et d'autres stratégies et programmes européens.
117. *Impacts potentiels et initiaux sur la Ligne Directrice intégrée 15 (Encourager une culture plus entrepreneuriale et créer un environnement plus favorable aux PME) :*
- Renforcement des mécanismes d'appui et d'accès au financement dans les centres existants d'aide à la création d'entreprise et création de nouveaux centres intégrés : des entrepreneurs « non traditionnels », notamment des femmes (par exemple dans les zones rurales reculées), ont ainsi pu bénéficier d'un soutien à la création d'entreprise. Dans certains États membres (Espagne, Grande Bretagne), certaines de ces initiatives semblent avoir réussi à assurer la continuité de leur financement (ou être en passe de le faire). Toutefois, il y a peu de données, pour l'instant, concernant l'ouverture « à tous » de la création d'entreprises, pourtant sensée constituer une importante valeur ajoutée d'EQUAL par rapport à la Ligne Directrice. Ce manque de données est particulièrement sensible en ce qui concerne l'accès des personnes marginalisées et vulnérables à la création d'entreprise, et la question de la pertinence d'un tel objectif a été soulevée.
 - Création de réseaux de second niveau, c'est à dire de réseaux fédérant les centres d'aide à la création d'entreprises ou les entreprises sociales, qui ont contribué à la professionnalisation de leurs membres.
 - Reconnaissance de l'économie sociale comme secteur économique à part entière plutôt qu'uniquement comme vecteur de réinsertion des personnes vulnérables dans le marché du travail : de nouvelles structures d'appui à l'économie sociale, comme les bureaux d'entreprenariat social, ou les systèmes de franchise sociale, ont été mises en place. Le statut de « coopérative sociale » (une institution italienne) a été adopté en Grèce et en Suède. Il y a eu des avancées en termes de gouvernance, notamment en ce qui concerne la place des entreprises sociales dans les marchés publics. Nombre de ces développements ont de bonnes perspectives de continuité, certains étant même déjà institutionnalisés.
118. *Impacts potentiels et initiaux sur la Ligne Directrice intégrée 18 (Favoriser une approche fondée sur le cycle de vie à l'égard du travail) ainsi que sur la Stratégie européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes :*
- Stratégies et mécanismes intégrés d'égalité de genre et de déségrégation professionnelle : dans ce domaine, des impacts transnationaux sont d'ores et déjà visibles. Par exemple, la campagne néerlandaise sur le partage des rôles entre hommes et femmes (« Wie doet wat? »), qui a été présentée dans différents forums internationaux, a déjà attiré l'attention d'autres États membres, et le ministère flamand chargé de l'égalité des chances devrait lancer une campagne similaire en 2007. On manque cependant de données concernant les impacts de ces stratégies intégrées sur les employeurs.

- Centres de ressources sur la formation et l'emploi des femmes dans les professions scientifiques et techniques : EQUAL a donné lieu à la création et à l'institutionnalisation de tels centres en Grèce et en Grande Bretagne.
- Création de nouvelles approches intégrées et de qualité dans les services aux personnes dépendantes : EQUAL a mis en place des initiatives qui illustrent le cercle vertueux recommandé au niveau européen en termes de services d'aide aux personnes dépendantes, c'est-à-dire plus de souplesse dans l'offre, de manière à faciliter la participation des femmes au marché de l'emploi, alliée à de la création d'emplois, particulièrement pour les femmes. En outre, certaines initiatives EQUAL (pas toutes) vont plus loin, en ce sens qu'elles organisent également la qualification du personnel recruté (par exemple au niveau d'assistantes à domicile), et ont tenté d'améliorer la qualité de l'emploi dans ce secteur (nouvel accord collectif en Autriche par exemple). Nombre de ces initiatives ont réussi à assurer les conditions de leur viabilité économique au delà d'EQUAL.

119. *Impacts potentiels et initiaux sur la Ligne Directrice intégrée 19* (Créer des marchés du travail qui favorisent l'insertion, augmenter l'attractivité du travail, rendre le travail financièrement attrayant pour les demandeurs d'emploi, y compris pour les personnes défavorisées et les inactifs) ainsi que sur le *Fonds européen pour les réfugiés et les futures actions de lutte contre la discrimination* :

- Mise en place de nouvelles méthodologies et de nouveaux rôles dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile, particulièrement en termes de stratégies de prise de contact avec les demandeurs d'asile, d'amélioration de leurs connaissances linguistiques et compétences, et de stratégies pour une plus grande stabilité du personnel de ces centres. La continuité de ces initiatives est souvent garantie, dans la mesure où les utilisateurs potentiels – les centres d'accueil eux-mêmes - ont participé aux partenariats de développement (l'Écosse et l'Irlande présentent des exemples significatifs de telles initiatives).
- Stratégies intégrées et nouvelles ressources destinées aux employeurs, pour l'intégration de travailleurs migrants et de membres de minorités ethniques et leur maintien dans l'emploi (campagnes de responsabilité sociale auprès des entreprises, codes de conduite, autodiagnostic, création de rôles de « médiateurs interculturels ») : des résultats significatifs et durables n'ont pour le moment été constatés que dans les entreprises du secteur des médias/de la création (en Grèce et en Grande Bretagne).

120. *Impacts potentiels et initiaux sur la Ligne Directrice intégrée 20* (Améliorer la réponse aux besoins du marché du travail) :

- Approches inter-institutionnelles pour améliorer l'interface entre les chômeurs de longue durée ou bénéficiaires d'autres allocations et les institutions et agences responsables de la mise en oeuvre des programmes d'emploi et du paiement d'allocations (des exemples significatifs et durables de tels mécanismes de coopération inter-institutionnelle ont été relevés en Irlande).
- Diversification des parcours d'accès à l'emploi, par exemple par la création de nouvelles agences d'intérim pour certains groupes cibles (personnes peu qualifiées en Belgique francophone et germanophone, personnes handicapées en Autriche), la promotion du travail indépendant (pour les personnes handicapées en Autriche), ou la promotion du télétravail (pour les personnes handicapées en Allemagne).
- Création de réseaux stables, impliquant des agences d'insertion, des organismes à but non lucratif et des employeurs de secteurs confrontés à des difficultés de recrutement (par exemple la construction) pour l'amélioration des compétences et le recrutement de chômeurs de longue durée. De tels réseaux ont été décrits et analysés en Finlande et en Grande Bretagne.

121. *Impacts potentiels et initiaux sur la ligne directrice intégrée 21* (Favoriser la flexibilité en la conciliant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation du marché du travail, en tenant dûment compte du rôle des partenaires sociaux) :

- Nouvelles formes d'organisation du travail offrant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : il y a des exemples significatifs de tels dispositifs, notamment mis en oeuvre par des employeurs publics et para-publics, mais il n'existe pour le moment aucune information concernant l'impact de tels dispositifs dans le secteur privé. Ce que certains des dispositifs mis en avant par les évaluateurs nationaux ont de remarquable (par

exemple en France) est que la notion d'équilibre vie privée/vie professionnelle n'est pas utilisée par les employeurs concernés pour introduire plus de flexibilité (notamment au travers de contrats à temps partiel, qui contribuent de plus en plus à former une strate de travailleurs pauvres, en particulier parmi les femmes) mais est mise en oeuvre dans le cadre d'emplois à temps plein, même pour des postes faiblement qualifiés.

- Initiatives visant à anticiper et accompagner le changement industriel par l'organisation, en parallèle, de partenariats locaux de redéveloppement, d'actions économiques, et de l'amélioration des compétences et de la qualification des travailleurs d'âge mûr : l'industrie de la construction navale a par exemple bénéficié d'une telle initiative dans trois États membres (France, Grèce et Italie).

122. *Impacts potentiels et initiaux sur les Lignes Directrices intégrées 23 (Accroître et améliorer l'investissement dans le capital humain) et 24 (Adapter les systèmes d'éducation et de formation aux nouveaux besoins en matière de compétences) ainsi que sur les programmes de la Direction générale de l'éducation et de la culture :*

- Diffusion de nouvelles méthodologies visant à encourager les travailleurs peu qualifiés à participer à des programmes de formation : les impacts de ces initiatives restent relativement dispersés, mais certains sont significatifs (utilisation de la méthodologie de « job rotation » en Irlande pour améliorer les compétences des personnes sans emploi et des travailleurs peu qualifiés, accords d'entreprise sur la formation sur le lieu de travail dans le secteur de la vente au détail en Grande Bretagne, dans lesquels les représentants syndicaux jouent un rôle d'intermédiaire - « courtiers » - de formation).
- Utilisation des TIC pour favoriser l'accès à l'apprentissage des personnes considérées comme des « déçus de la formation » ou confrontées à des barrières physiques à l'égard de l'apprentissage traditionnel : il y a des exemples d'institutionnalisation de tels programmes, au travers de leur certification.

123. *Initiatives pertinentes pour le processus d'inclusion sociale :*

EQUAL a encouragé les partenariats impliquant des décideurs de provenance institutionnelle variée pour s'attaquer non seulement aux problèmes d'emploi, mais également pour combattre les attitudes et comportements d'employeurs entraînant la discrimination des salariés et des demandeurs d'emploi. De nouveaux mécanismes de coopération ont également été mis en place en matière de lutte contre l'exclusion sociale. Ceci constitue probablement l'un des principaux domaines de réussite d'EQUAL.

Nous ont semblé particulièrement significatifs :

- De nouveaux réseaux, viables, qui, par exemple, abordent la lutte contre le chômage de façon globale et « centrée sur le client », ou conçoivent des stratégies de lutte contre la discrimination (en particulier raciale et de genre) abordant simultanément différents niveaux et champs d'intervention et impliquant des acteurs de différents milieux institutionnels et organisationnels.
- La coopération inter-institutionnelle pour améliorer l'interface avec les personnes défavorisées et victimes de discrimination, et pour promouvoir leur autonomie. Des initiatives durables de ce type ont été identifiées dans le domaine du soutien aux personnes dépendantes de la drogue, de la réinsertion des détenus et des anciens détenus sur le marché de l'emploi, etc.

RECOMMANDATIONS

124. Afin d'améliorer la *gestion d'EQUAL* au niveau national, nous recommandons, pour les nouveaux États membres :

- De clarifier les rôles dans la gestion du programme, d'améliorer la coordination entre les Autorités de gestion et les Structures nationales d'appui et d'organiser une formation conjointe du personnel de la Structure nationale d'appui et de l'Autorité de gestion dans chaque État membre, afin de réduire la part de personnel inexpérimenté, de freiner la rotation du personnel, et afin d'améliorer la qualité de la coopération entre les Structures nationales d'appui et les Autorités de gestion ;

- De simplifier les procédures et processus administratifs et de les rendre plus transparents et compréhensibles par tous ;
 - D'améliorer l'appui qualitatif aux PDD.
125. Nous recommandons également davantage *d'animation par la Commission Européenne*, ainsi qu'un *soutien bilatéral renforcé* pour les Autorités de gestion des nouveaux États membres pour les dernières années de mise en œuvre d'EQUAL, dans les domaines suivants :
- Suivi et évaluation de la valeur ajoutée de la transnationalité ;
 - Organisation de l'appel à propositions pour l'Action 3 (transfert aux politiques et aux pratiques) ;
 - Connaissance des bonnes pratiques de mainstreaming (en particulier de mainstreaming vertical) et de mise en réseau thématique dans les anciens États membres ;
 - Coopérations bilatérales et multilatérales entre réseaux thématiques de différents États membres ;
 - Capitalisation des résultats d'EQUAL pour les nouveaux programmes ;
 - Développement des compétences d'évaluation, et notamment d'autoévaluation ;
 - Méthodologies et indicateurs de suivi de projets.

Recommandations concernant l'évaluation d'EQUAL en 2006-2008

126. Nous recommandons une structuration de l'évaluation nationale d'EQUAL autour de trois questions principales : l'innovation, le mainstreaming et les impacts.
127. En ce qui concerne *l'innovation*, nous recommandons les activités d'évaluation suivantes :
- Appréciation de la réalité de l'innovation : y a-t-il eu de nouveaux développements par rapport à l'état de l'art des politiques d'emploi et d'inclusion, de manière globale, ainsi que dans certains secteurs ou territoires ?
 - Appréciation des conditions d'émergence de l'innovation.
 - Appréciation de la qualité de l'innovation : pertinence potentielle ; efficacité ; valeur ajoutée par rapport aux politiques et pratiques existantes ; faisabilité/durabilité et potentiel/capacité de mainstreaming.
 - Une telle évaluation devrait être menée pour le programme dans son ensemble ainsi que par thème,
 - Et se fonder sur l'analyse des données produites par les PDD (propositions, programmes de travail, rapports de suivi) ainsi que sur des études de cas comprenant des entretiens avec les coordinateurs, les partenaires et les bénéficiaires. Des entretiens avec des experts des domaines thématiques concernés seraient également nécessaires.
128. En ce qui concerne le *mainstreaming*, nous recommandons les activités d'évaluation suivantes :
- Appréciation de l'interprétation du concept de mainstreaming par les gestionnaires du programme et par les PDD ;
 - Appréciation des mécanismes mis en place pour rendre le concept opérationnel ;
 - Appréciation de la pertinence, de l'exhaustivité, de la faisabilité et de la pérennité de la stratégie de mainstreaming au niveau du programme ;
 - Appréciation de l'organisation de la stratégie de mainstreaming tant des PDD que du programme ;
 - Appréciation des mécanismes mis en place au niveau du programme pour évaluer et valider les bonnes pratiques des PDD ;
 - Appréciation des résultats du mainstreaming vertical et horizontal.
 - Une telle évaluation devrait être menée pour le programme dans son ensemble ainsi que par thème,
 - Et se fonder sur des entretiens avec les gestionnaires du programme et les PDD, ainsi que sur des entretiens avec des décideurs, des multiplicateurs et des utilisateurs potentiels des résultats d'EQUAL.
129. En ce qui concerne les *impacts* dans les États membres, nous recommandons les activités d'évaluation suivantes :

- Appréciation des impacts sur les politiques : impacts sur les politiques d'emploi, d'inclusion et de lutte contre la discrimination et impact sur les processus d'élaboration de ces politiques ;
- Appréciation des impacts institutionnels : impacts sur l'intermédiation sur le marché de l'emploi ; sur les systèmes d'éducation et de formation ; d'aide à la création d'entreprises ; impacts sur les cadres de régulation ;
- Appréciation des impacts organisationnels : impacts sur les employeurs (publics, privés à but lucratif et privés à but non lucratif).
- Une telle évaluation devrait être menée pour le programme dans son ensemble ainsi que par thème,
- Et se fonder sur une analyse des documents produits par les PDD et les RTN ainsi que sur des entretiens avec des utilisateurs réels et potentiels des résultats d'EQUAL et avec des experts du domaine.
- Les données bénéficiaires devraient être utilisées pour évaluer la capacité réelle du programme à atteindre ses groupes cibles (par thème).
- Des études transnationales d'évaluation d'impact pourraient être intéressantes sur des questions spécifiques.

130. Le *processus d'évaluation dans les nouveaux États membres* pourrait être renforcé par :

- Une meilleure analyse de la façon dont la stratégie de communication et le processus de sélection du programme ont influencé la mise en oeuvre et les résultats; une meilleure analyse des atouts, des obstacles et des problèmes rencontrés dans la gestion du programme ; de la distribution des rôles entre les acteurs du programme ; et de l'efficacité des Structures nationales d'appui.
- Un recours plus fréquent aux méthodes d'évaluation qualitatives (par exemple aux études de cas, notamment au travers d'entretiens avec l'ensemble des partenaires des PDD, avec les partenaires extérieurs et utilisateurs potentiels des résultats des PDD, et au travers de groupes de discussion avec les bénéficiaires).
- Des délais et des budgets mieux adaptés aux objectifs, champ et méthodes d'évaluation, car un parti pris trop restrictif dans ces domaines ne permet pas de garantir des résultats de qualité.

Recommandations pour l'intégration des leçons tirées d'EQUAL dans les futurs programmes

131. En ce qui concerne les *orientations des futurs programmes*, nous recommandons :

- D'identifier les domaines les plus susceptibles de bénéficier de projets innovants et ainsi que les obstacles potentiels au mainstreaming, et ce, dès la phase de programmation;
- D'envisager la mise en place de programmes et/ou mesures spécifiques ciblant directement les employeurs et les travailleurs en emploi, en particulier les plus vulnérables, et de chercher de façon active à attirer des porteurs de projet ayant une bonne connaissance des entreprises et des liens avec les employeurs ;
- D'envisager la mise en place de programmes spécifiques de lutte contre les inégalités au travail, en particulier en termes de conditions d'emploi et de travail ;
- D'encourager les initiatives visant à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, tout en veillant à la qualité des contrats de travail et des salaires.

132. En ce qui concerne la *gestion des futurs programmes*, nous recommandons :

- De préparer soigneusement le lancement des programmes afin d'attirer les candidats appropriés, c'est-à-dire présentant un bon éventail de compétences et/ou une stratégie claire de développement des compétences et capacités (en particulier s'il s'agit de domaines d'intervention relativement nouveaux) ;
- Pour les appels à propositions de projets innovants, nous recommandons la prise en compte des critères de sélection suivants : pertinence potentielle, valeur ajoutée, faisabilité ainsi que potentiel de mainstreaming vertical;
- D'exiger des porteurs de projet, en particulier de projets innovants, qu'ils prévoient des diagnostics initiaux, ainsi que des systèmes de suivi et des procédures d'autoévaluation. Nous suggérons de faire de ces exigences des critères de sélection des projets;

- D'envisager l'organisation d'une « Action 1 » (phase préparatoire) dans les futurs programmes et d'organiser les prestations de conseil et de soutien aux porteurs de projet en conséquence ;
 - D'organiser les Structures nationales d'appui et de former le personnel de façon à garantir : un soutien administratif et financier aux porteurs de projet; un soutien « à la carte » ; et des actions plus proactives et systématiques visant à la professionnalisation des équipes de projet ;
 - D'organiser des systèmes de suivi distincts pour les projets innovants, avec des indicateurs plus qualitatifs, et davantage centrés sur les changements des structures et systèmes que sur l'aide aux personnes. Nous recommandons la mise en place de groupes de travail impliquant la Commission européenne, les Autorités de gestion, des statisticiens et d'anciens porteurs de projets innovants (par exemple des porteurs de projets EQUAL ou Article 6) afin de garantir la pertinence, la convivialité, la faisabilité, l'utilité et la fiabilité des futurs systèmes de suivi. Enfin, les porteurs de projets et leurs partenaires devraient être formés et conseillés, non seulement à l'utilisation des logiciels de suivi pour l'entrée et la mise à jour des données, mais également à l'exploitation des résultats.
 - De prévoir un rôle de coordination par la Commission Européenne des différents types de coopération transnationale prévus au sein des prochains programmes.
 - De permettre, dans l'organisation de la transnationalité dans les prochains programmes, que des projets transnationaux puissent être présentés comme projets autonomes ou qu'ils soient planifiés simultanément avec les projets nationaux.
 - De garantir des ressources suffisantes pour la coopération transnationale.
 - De prévoir des priorités spécifiques sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, et, en parallèle, de garantir que l'intégration de la dimension de genre soit mise en œuvre de manière transversale dans les programmes.
 - De veiller à ce que les systèmes de suivi de programme comprennent des indicateurs d'intégration de la dimension de genre.
133. En termes de *systèmes d'évaluation*, nous recommandons de maintenir les trois niveaux d'évaluation présents dans EQUAL (européen, national et de projet) tout en tirant les leçons de leurs forces et faiblesses :
- Il serait souhaitable de centrer l'évaluation transnationale sur des questions spécifiques et sur l'analyse de champs d'intervention bien délimités ainsi que de donner aux évaluateurs européens la possibilité d'effectuer leur propre travail de terrain dans les États membres. Il serait en outre souhaitable d'organiser, au niveau européen, des échanges sur les méthodologies et les résultats d'évaluation ainsi que d'organiser le jumelage et les échanges multilatéraux entre autorités nationales sur les questions relatives à l'évaluation.
 - Il serait souhaitable d'inclure, dans le champ des évaluations nationales, une analyse de l'ensemble des dimensions et phases de la gestion de programme. Le rôle formateur des évaluateurs nationaux devrait être maintenu et renforcé. Enfin, il serait bon de définir le calendrier d'évaluation de manière à permettre l'évaluation des impacts.
 - Il est crucial d'exiger des projets qu'ils mettent en œuvre un suivi et une autoévaluation, et donc de former les chefs de projets et leurs partenaires dans ces domaines.
134. Concernant l'*intégration des principes d'EQUAL* dans la prochaine génération de programmes du Fonds Social Européen et, éventuellement, dans d'autres programmes, nous recommandons :
- *Pour l'organisation des principes de partenariat et d'empowerment* : de clarifier la finalité du partenariat – s'agit-il d'un moyen pour atteindre des objectifs ou est-ce une finalité en soi (création de nouveaux mécanismes de gouvernance) ? Dans le premier cas, il est important de veiller à ce que l'ensemble des compétences requises puisse être mobilisé au fur et à mesure du déroulement du projet, si nécessaire en faisant appel à différents partenaires à différentes phases ; dans le second cas, la représentativité de chacun des partenaires est une condition importante de succès. Dans tous les cas, nous recommandons de s'assurer que la participation de chacun des partenaires soit fondée sur une appréciation précise de leurs compétences, de leur disponibilité, et du caractère faisable et crédible de leur contribution. Enfin, il est souhaitable de mettre en avant la possibilité de niveaux de participation différenciés dans les partenariats, de manière à éviter de décourager la participation du secteur privé.

- *Pour l'organisation de la transnationalité* : il serait souhaitable que les projets transnationaux soient planifiés directement en tant que tels ou simultanément avec les projets nationaux, plutôt que de les construire sur la base de projets nationaux déjà bien définis. Les échanges structurés entre acteurs locaux devraient également être rendus possibles. Des ressources suffisantes doivent être allouées à la dimension transnationale. Enfin il est important d'organiser une coordination étroite entre tous les États membres finançant des formes de coopération et partenariats transnationaux, de manière à assurer un socle minimum de questions communes de travail pour les partenariats, des calendriers coordonnés pour les appels à propositions ainsi que des instruments communs (base de données de recherche de partenaires).
 - *Pour l'organisation de l'innovation* : prévoir une « fonction de laboratoire » dans tous les programmes, ce qui permettra de distinguer clairement entre les projets innovants et les autres. Expliciter les logiques sous-tendant l'organisation d'une fonction d'innovation dans les programmes (innovation visant à une plus grande efficacité des politiques existantes, innovation visant à améliorer le caractère intégrateur des politiques existantes, ou innovation visant à l'élaboration de politiques dans des champs nouveaux) afin d'en tirer les conséquences quant au profil probable des porteurs de projet et, donc, quant à la nature des prestations de conseil et soutien à leur apporter. Offrir formation et conseil sur la conduite expérimentale de projets (méthodologies de recherche et diagnostic, de suivi, d'évaluation, etc.).
 - Les partenariats travaillant avec des personnes vulnérables hésitent parfois à mettre en oeuvre des projets expérimentaux et préfèrent innover « à la marge », afin de ne pas prendre le risque de se retrouver face à une absence de financement relais, avec des conséquences catastrophiques pour les bénéficiaires. Un positionnement clair de l'innovation dans les futurs programmes, dans des domaines pour lesquels il existe une demande politique explicite, aidera à réduire ce risque. Cependant, les Autorités de gestion peuvent décider d'accorder leur soutien à des projets expérimentaux ciblant des groupes très marginalisés, même sans perspective politique claire : dans ce cas, les gestionnaires de programme doivent prévoir un soutien et une aide directe accrus au mainstreaming de ces projets.
 - *Pour l'organisation de l'égalité des chances* : maintenir la double approche adoptée dans EQUAL (priorités spécifiques et approche transversale). Élaborer des indicateurs de suivi du degré d'intégration de la dimension de genre. Nous recommandons également l'organisation de formations sur l'intégration de la dimension de genre et la participation de spécialistes du sujet dans les projets.
 - *Pour l'organisation du mainstreaming national* : il serait souhaitable que les acteurs des programmes clarifient leurs attentes en termes de mainstreaming de l'innovation, et définissent des stratégies de mainstreaming complètes et détaillées, abordant tant le mainstreaming vertical que le mainstreaming horizontal, ainsi que les dimensions « pull » et « push » du mainstreaming. Nous recommandons vivement l'organisation de réseaux et mécanismes de mainstreaming au niveau régional. Enfin, nous recommandons la mise en place d'instruments de suivi du mainstreaming, tant au niveau du programme que des projets, ainsi que la formation des acteurs chargés de la mise en œuvre, de façon à ce qu'ils puissent apporter une aide pertinente aux porteurs de projet sur ces questions.
135. Concernant l'organisation de réseaux et de mécanismes de mainstreaming au niveau européen, nous recommandons, en particulier pour les futurs programmes du Fonds social européen :
- *De maintenir les deux orientations* du travail en réseau (thématique et organisationnelle) adoptées au sein d'EQUAL (en plus des bureaux géographiques).
 - *Pour le travail en réseau thématique* : il serait souhaitable de convenir avec les États membres d'un nombre limité de questions politiques sur lesquelles plusieurs d'entre eux, ou tous, souhaitent échanger leurs connaissances, travailler en réseau et éventuellement s'organiser pour un travail de « lobby » commun. Il est également souhaitable d'organiser le travail en réseau à différents niveaux (autorités nationales, autres acteurs des programmes, promoteurs du projet, membres des réseaux thématiques nationaux), avec une continuité au fil du temps et des objectifs clairs (de préférence des objectifs de production collective et/ou de pression

politique). Il est important de vertébrer ce travail en l'appuyant par des apports d'experts des domaines concernés, constitués en équipe stable au niveau européen, et en assurant une coordination et un suivi adéquats au sein de la Commission européenne. Les experts nommés devraient être tenus, comme dans le cadre d'EQUAL, de produire des analyses de politiques et des analyses thématiques transnationales des pratiques des projets sur la base de critères faisant l'objet d'un consensus et avec des ressources suffisantes pour réaliser leurs propres évaluations sur le terrain.

- *Pour le travail en réseau organisationnel* : le travail en réseau sur la mise en œuvre des principes dans les États membres sera plus difficile dans les prochains programmes, en raison du manque de définitions et de modes de mise en œuvre communs. Il sera d'autant plus important d'organiser des échanges transnationaux sur l'interprétation des principes et sur leur traduction concrète en critères de sélection des projets, afin de comparer les modèles de mise en œuvre et d'en tirer des conclusions pour la révision à mi-parcours. Une animation est nécessaire au niveau européen, également dans le but de capitaliser le savoir-faire et les connaissances acquis dans le cadre des initiatives communautaires précédentes.
- *La mise en place d'un rôle de coordination pour la Commission européenne en matière de transnationalité est absolument essentielle*. Ce rôle de coordination est d'autant plus important que les modes d'échange et de collaboration vont être très diversifiés dans les prochains programmes. Les États membres doivent convenir d'un ensemble minimum de thématiques communes pour lesquelles des projets transnationaux seront financés.

136. Concernant les pratiques innovantes d'EQUAL qui pourraient être reprises dans les prochains programmes, nous sommes limités dans nos recommandations par les difficultés rencontrées jusqu'à présent pour identifier de telles pratiques et leurs impacts, comme cela a déjà été dit ci-dessus. Les notes politiques préparées par les Groupes thématiques européens ont fourni une perspective beaucoup plus complète que celle que nous pensons légitimement pouvoir donner : *nous recommandons donc fortement la mise à jour de ces notes politiques dans le sens d'une meilleure prise en compte des résultats des projets qui sont maintenant disponibles*. Quoiqu'il en soit, et en gardant à l'esprit ces limites, nous recommandons la capitalisation et le maintien de financements pour les pratiques présentées aux points 116-122 ci-dessus.