

LA COOPERATION TRANSFRONTALIERE DANS LE GTE 4

Expérience et réalisations des Partenariats transnationaux

1. A PROPOS DE CE DOCUMENT

Ce document présente les travaux du [Groupe thématique européen sur l'Egalité des chances](#) (GTE 4) réalisés en 2005 sur les bonnes pratiques des Partenariats de développement (PDD) actifs sur les thèmes de l'égalité de hommes-femmes : déségrégation, conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle pour les femmes et les hommes, et généralisation de la question du genre (*gender mainstreaming*).

Les 36 PDD qui ont contribué à ce rapport appartenaient à la première génération de projets et sont maintenant impliqués dans le 2^{ème} Round d'EQUAL. Ensemble, ils ont identifié et discuté l'impact de leurs activités transnationales sur les réalisations qu'ils ont pu mener à bien dans leurs contextes respectifs. On trouvera le détail des contributions des deux groupes de travail (en anglais) sur l'extranet d'EQUAL:

- [Transnationality boosts gender equality](#) (la transnationalité au service de l'égalité de genre)
- [Cross-Border Reconciliation in ETG4](#) (conciliation trans-frontalière dans le GTE 4).

Ce rapport couvre les éléments clés des stratégies de travail transnational qui ont permis aux projets d'améliorer leurs performances d'égalité de genre : non seulement dans le cadre de leur partenariat EQUAL, mais de manière plus large pour influencer les politiques et les pratiques au niveau local ou régional, voire national. Les principaux aspects en sont :

- [Monter et animer les partenariats transnationaux](#)
- [Se préparer à démarrer](#)
- [Réaliser le programme de travail](#)
- [Contribuer à la généralisation.](#)

2. MONTER ET ANIMER LES PARTENARIATS TRANSNATIONAUX

2.1. TROUVER LES BONS PARTENAIRES

Il est évident que la première préoccupation pour monter un partenariat transnational est de trouver les bons partenaires : cet aspect clé du processus a été grandement facilité par l'existence de la base de données EQUAL (ECDB). Même si la base ne contenait toujours suffisamment d'informations sur les objectifs des projets et les activités concrètes prévues, tous les PDD indiquent l'avoir utilisée, soit pour trouver leurs partenaires, soit pour être trouvés par eux. Différents problèmes de calendrier s'étaient posés dans le 1^{er} Round, quand les PDD entrés tardivement dans la base de données ont réalisé que tous les autres projets potentiellement intéressants étaient déjà pris, ou quand certains ont perdu leurs partenaires souhaités lorsque ceux-ci n'ont pas été retenus pour l'Action 2, ou encore lorsque les dates de début et de fin n'étaient pas compatibles. En fin de compte, certains PDD ont été amenés à établir des partenariats passablement différents de leurs attentes initiales. Sur base de cette expérience, et grâce à des modifications dans la gestion des calendriers, le 2^{ème} Round s'est déroulé de manière beaucoup plus souple. Pour leur deuxième projet, les PDD ont également eu recours à leurs contacts précédents, soit leurs partenaires initiaux, soit des projets repérés lors du 1^{er} Round mais trop tard pour formaliser un partenariat officiel.

2.1.1. Similarité ou complémentarité ?

La majorité des PDD estiment qu'avant de se lancer dans la recherche de partenaires, la première priorité est de définir leurs critères de manière à ce que leurs activités nationales tirent le meilleur parti du partenariat transnational (PTN). Ceci posé, le débat est vif : vaut-il mieux avoir

des objectifs et des activités similaires ou complémentaires ? Dans certains cas, la décision était claire dès le début :

Sur base de son expérience du 1er Round avec [@CCEDE](#), le projet espagnol [Proyecto Alborada](#) a fixé une liste de critères pour identifier sa nouvelle génération de partenaires :

- Des PDD avec un profil mixte – public et privé – pour correspondre à sa propre composition : municipalités, syndicats et PME
- Des projets travaillant sans but lucratif, en raison d'expériences négatives dans d'autres initiatives du FSE où l'objectif des partenaires était de vendre leurs produits
- Un intérêt pour des problèmes similaires – les dispositifs d'équilibre vie-travail dans les entreprises – mais dans une approche différente, comme en Allemagne
- Des pays considérés comme plus avancés que l'Espagne dans le changement des stéréotypes sur le genre, comme aux Pays-Bas
- Des partenaires d'accord pour budgéter de l'interprétation simultanée, afin que les membres locaux du PDD qui, contrairement à l'équipe du projet, ne parlent pas tous anglais puissent aussi participer aux activités transnationales et en tirer profit.

TCA – R1: [FLEX@ction](#) – R2: [Jumping Barriers](#)

Le PDD néerlandais [Bridging the Gender Gap](#), rassemblant quatre universités, a entamé sa quête de partenaires à partir d'un critère absolu : il voulait travailler avec des universités; ce qui a facilité la recherche. Un deuxième critère a permis de réduire encore l'éventail du choix : le thème des femmes dans les sciences. Dans le 1^{er} Round, ces critères stricts ont débouché sur un [accord](#) avec un seul autre partenaire, qui s'est avéré très satisfaisant. Procédant de la même manière pour le 2^{ème} Round, le PDD [Participatie van vrouwen als Prioriteit voor wetenschap](#) a été contacté par plusieurs projets qui avaient acquis une expérience transnationale considérable dans le 1^{er} Round, ce qui a rendu les choses encore plus faciles. Le nouveau partenariat [Equality by degree](#) regroupe trois autres partenaires, tous des universités (Bnl, ESP et UK). Les partenaires belges ont rapporté que durant le processus de formation du PTN, ils ont souvent été incités par leur Structure Nationale d'Appui à ajouter des partenaires additionnels qui ne répondaient pas strictement à leurs critères. Il a alors été convenu de transférer ces demandes aux collègues néerlandais(es), mieux à même de dire "Non, ce PDD ne répond pas à nos critères".

TCA – R1: [Divers@](#) – R2: [Equality by degree](#)

Durant le 1er Round, le projet danois [Youth, Gender and Career](#) a réalisé que, pour diverses raisons, son PTN avait évolué vers des thèmes qui n'étaient plus au coeur de ses priorités. Du coup, le choix des partenaires s'est effectué de manière beaucoup plus ciblée pour le 2^{ème} Round, autour de critères stricts:

- Capacité de travailler en anglais
- Mêmes priorités thématiques, ou au moins un thème parmi les 3 retenus : genre, ethnicité et orientation
- Même groupe cible : jeunes immigrés de 16-25 ans, groupes ethniques similaires à ceux présents au Danemark; immigrés en provenance de Turquie
- Partenaires engagés à la fois dans la recherche et dans l'action – de préférence des partenaires qui travaillent comme un "laboratoire" alliant la théorie et l'expérience de la vie quotidienne
- Une même durée d'activités
- Un maximum de 3 partenaires, engagés dans un seul accord de coopération transnationale (TCA).

TCA – R1: [Equal Voices](#) – R2: [Choices](#)

Un autre PDD espagnol, [Deloa 1](#) et [Deloa 2](#), a fait valoir l'intérêt de choisir des partenaires à travers les différents Thèmes d'EQUAL. Dans leur cas, l'Égalité de genre et l'Entrepreneuriat étaient deux aspects complémentaires d'une approche globale du développement rural, d'où leur choix de partenaires pour travailler sur leur projet Adaptabilité. Une autre préoccupation concrète est de s'assurer d'avoir des partenaires actifs, pour ne pas se retrouver avec des partenaires dormants.

TCA – R1: [TEAM](#) – R2: [WIT "Women innovating tourism"](#)

Les partenaires doivent-ils être "similaires" ou "complémentaires" ? Si le PTN rassemble des organisations qui ont déjà travaillé ensemble, il peut s'avérer très fructueux de construire un partenariat transnational avec des PDD dont les activités sont complémentaires. Mais si chacun est nouveau pour les autres, il semble plus opportun de rechercher des partenaires avec des activités similaires.

2.1.2. Une situation gagnant-gagnant pour tous les partenaires locaux

Un PDD EQUAL regroupe un certain nombre d'organisations publiques ou privées de taille variée, chacune avec son identité, ses objectifs et ses priorités. Leurs motivations pour participer à EQUAL sont généralement différentes, ce qui se traduit dans leur attitude et leurs attentes par rapport à la coopération transnationale. Certains PDD ont fait des efforts considérables pour veiller à ce que tous les organismes partenaires puissent bénéficier de la coopération transfrontalière.

Le PDD anglais [JIVE](#) dont Bradford College, le chef de file, a une longue expérience de la transnationalité, défend ce principe : "Pour nous, ça a été différent entre le 1^{er} et le 2^{ème} Round", indique Ros Wall, la coordinatrice. "Dans les deux cas, nous voulions clairement un PTN dans lequel tous les membres de notre PDD pourraient prendre une part active. Nous avons exigé plus qu'un simple engagement de principe car nous voulions être sûrs que tous les organismes du PDD contribueraient au PTN et en bénéficieraient".

Dans le 1^{er} Round, nous avons recherché des partenaires avec qui avoir de solides discussions et dont nous pourrions apprendre. Dans le [2ème Round](#), nous avons cherché également du côté des nouveaux Etats membres, et actuellement nous trouvons que nous donnons beaucoup plus que nous ne recevons. Plus tard, il y aura des échanges, mais pour le moment c'est surtout nous qui partageons avec les autres PDD partenaires".

TCA – R1: [Breaking the Barriers](#) – R2: [Equality by degree](#)

A Berlin, le FCZB, chef de file du projet [Gender Mainstreaming in the Information Technology](#) auquel succède [DiverCity](#), a veillé dans les deux cas à ce que tous les sous-projets et tous les partenaires locaux soient impliqués dans les activités du PTN : en apportant leur contribution et en ayant la possibilité d'apprendre des partenaires transnationaux.

Dans le [1^{er} Round](#), il a été décidé de transposer au niveau transnational tous les thèmes et les approches du PDD et de ses nombreux sous-projets. Avec les partenaires finlandais, français et britanniques, différents thèmes ("volets") ont été retenus pour être au coeur des activités transnationales, ce qui a permis à la plupart des partenaires stratégiques et opérationnels d'être impliqués. Comme le PDD travaillait à partir d'une approche globale – combinant déségrégation, généralisation du genre et stratégies de conciliation – il a demandé à ses partenaires européens ciblés essentiellement sur la déségrégation de lui fournir des "homologues" supplémentaires pour rencontrer les représentants des sous-projets sur l'équilibre vie-travail et sur les modes de garde flexibles pour les enfants.

Dans le [2^{ème} Round](#), le PDD développe des procédures et des produits sur la diversité par rapport au genre, y compris un système de gestion de la connaissance et des outils d'audit en la matière, ainsi que des critères pour la prise en compte de la diversité de genre dans l'attribution des financements publics. Tous les partenaires opérationnels et stratégiques sont engagés dans cet exercice. Le projet a donc cherché à trouver des partenaires transnationaux ayant une approche comparable : une démarche de réalisation de produits a été un des facteurs clés de la sélection.

. TCA – R1: [Breaking the barriers](#) – R2: [Pro\(e\)quality](#)

3. SE PREPARER AVANT DE DEMARRER

3.1. S'ORGANISER

Le nombre de partenaires semble avoir joué un rôle important dans la manière dont les PTN ont organisé leur travail : avec 1 ou 2 partenaires, il était possible de travailler ensemble directement.

Avec 3 partenaires ou plus, ils ont eu tendance à diviser leurs activités en sous-groupes ciblés sur des questions spécifiques. Sans surprise, c'est dans les grands PTN que l'on trouve le plus d'abandons ou de partenaires dormants.

Des outils collaboratifs comme des extranets n'ont pas toujours répondu aux attentes des PDD sur la conciliation : dans [UC – Universes of Conciliation](#), seuls les coordinateurs s'en sont servi et dans [ATTIVA I TUOI TEMPI](#) la base de données sur la gestion de la connaissance est arrivée un peu tard dans la vie du PTN. Dans le 1^{er} Round, l'expérience d'un site web commun n'a pas été très positive pour [Equal Voices](#) : chacun pouvant y mettre ses propres documents, le site a été rapidement encombré et il a manqué de clarté. Pour le 2^{ème} Round, les partenaires du PTN [CHOICES](#) ont convenu de désigner une webmistress unique pour gérer les documents du comité de pilotage, accessibles par un mot de passe.

3.1.1. Se donner les moyens

La transnationalité requiert des qualités et des compétences spécifiques pour assurer une gestion efficace et un réel suivi. Une participation antérieure à d'autres Programmes ou Initiatives communautaires a permis à de nombreux PDD EQUAL de relever ce défi avec succès et de tirer le meilleur parti de leurs activités transnationales. Un acquis important au fil des années est que la transnationalité n'est pas quelque chose que le coordinateur ou la coordinatrice peut couvrir en plus de ses autres responsabilités, en particulier dans les grands PDD avec beaucoup de volets ou de sous-projets. Mais le recrutement d'une personne spécialement chargée de la coordination de la transnationalité ne peut se faire que dans les PDD "riches".

La nomination d'une coordinatrice transnationale à temps partiel a été la solution adoptée par [Jive](#) pour être sûr que la transnationalité soit intéressante et attrayante pour chacun des partenaires nationaux, pour que tous s'y impliquent et réalisent les tâches convenues. Ceci a inclus en particulier un soutien aux partenaires locaux à court de temps pour s'acquitter de leurs engagements transnationaux. Les autres facettes de cette tâche ont porté sur le soutien aux évaluateurs dans la diffusion des questions et du matériel de feedback, la coordination et le programme des visites, l'organisation de réunions et l'appui aux équipes dans l'accueil des bénéficiaires.

Pour le [2^{ème} Round](#), la coordinatrice a préparé un petit guide de présentation de l'intérêt et des avantages du travail transnational pour les organismes partenaires, ainsi que pour les membres des équipes de projets et pour les bénéficiaires.

TCA – R1: [Gender & Technology: From Early Childhood Education to Harmonious W-L-B](#) et [Breaking the Barriers](#) – R 2: [Equality by degree](#)

3.1.2. Créer des structures de travail fonctionnelles

La plupart des PTN ont mis en place un Groupe de pilotage comme organe de décision pour leurs activités transnationales, avec trois formes principales de leadership :

- Direction tournante
- Direction partagée sur des questions spécifiques
- Direction unique, en particulier dans les pays où le principe de rotation n'était pas admis par la réglementation nationale.

Pour le PDD [FOGAflex](#) au Luxembourg, le principe de rotation du secrétariat est apparu dès le début comme la solution la plus appropriée pour promouvoir l'égalité entre les trois partenaires qui ne se connaissaient pas auparavant. Toutes les responsabilités (invitations, rapports, respect du calendrier, etc.) ont fait l'objet d'un transfert à date fixe, chaque partenaire étant chef de file pour une durée égale. L'expérience a été si positive qu'elle a été automatiquement proposée et acceptée pour le partenariat du 2^{ème} Round. Marco Deepen, le coordinateur du PDD, souligne le fait que le premier secrétariat est le plus important car c'est lui qui est responsable du lancement du programme de travail et qui donne le rythme à l'ensemble du projet.

TCA – R1: [Accueil de l'enfance](#) – R2: [Improving Childcare](#)

Les rotations ont été organisées tous les 6 mois, pendant lesquels chaque partenaire faisait avancer son thème, comme par exemple la "semaine de la conciliation" animée par [Viver](#) au Portugal, durant le premier semestre de 2004.

TCA – R1: [European Cities Network for Conciliation](#)

La rotation était également la règle dans le PTN [Gender & Technology](#), avec les deux plus grands PDD – Jive et WomenIT – assurant le pilotage deux fois chacun. Dans [WomenIT](#), chaque responsable était également chargé(e) de la transnationalité dans son domaine. Les volets spécifiques étaient coordonnés par le PDD ayant le plus d'expérience sur le thème concerné.

TCA – R1: [Gender & Technology](#)
et [From Early Childhood Education to Harmonious W-L-B](#)

Sous la direction de [TEMPORA](#), le projet transnational a été organisé dans un système de matrice organisée par thème / activité / pays. L'Espagne était responsable du secrétariat, assurant la coordination d'ensemble, l'événement de clôture, la publication des résultats et l'évaluation. Chaque pays a animé un Groupe de travail sur un objectif thématique spécifique et réalisé l'action ou le produit répondant aux buts transnationaux communs. Chacun des trois pays a participé à chaque groupe de travail.

TCA – R1: [TEMPORA](#) – R2: [Vertex for equity](#)

3.1.3. Questions de langues et de cultures

Ce n'est une surprise pour personne que les langues aient représenté un aspect clé de la coopération transnationale. Même si dans la plupart des cas, les responsables de projet maîtrisent assez bien une langue étrangère, voire plus, c'est loin d'être le cas pour les membres des équipes sur le terrain et moins encore pour les participants aux comités de pilotage des PDD. Le choix de l'anglais comme langue de travail a été la solution la plus fréquente, même si ça n'allait pas toujours sans problèmes. L'interprétation s'est avérée nécessaire pour les réunions plus larges, en particulier celles qui impliquaient des décideurs ou le grand public comme dans les événements de dissémination.

Le projet autrichien [F&Mpower](#), maintenant [Job.Plan](#), a monté un partenariat avec [ACE National](#) au Royaume Uni. Comme l'indique le chef de projet, Elke Beneke : "Même si nous avons appris l'anglais à l'école, nous avons besoin d'un anglais beaucoup plus spécialisé pour discuter de la conciliation et de services aux familles. Quand nous avons démarré notre travail transnational, les collègues se sont sentis insécurisés dans l'utilisation de leur mauvais anglais pour communiquer avec des personnes dont c'était la langue maternelle. A la fin du projet, et au début du deuxième, nous sommes heureux de constater ce que n'est plus du tout le cas".

La résolution de ce problème n'est pas le fait du hasard : un appui a été apporté à la fois par les homologues britanniques et par les collègues autrichiens les plus familiarisés avec l'anglais. Le cours intensif proposé par le PDD a été suivi avec enthousiasme par les formateurs et les multiplicateurs participant aux groupes de travail. Une aide ponctuelle a été également fournie pendant les réunions transnationales.

Enfin, et surtout, l'un des produits transnationaux les plus utiles est le résultat indirect de la barrière des langues : les partenaires du PTN ont réalisé ensemble un glossaire de plus de 1.800 termes utilisés dans le secteur des soins aux personnes, en EN, DE, ES, FR et IT.

TCA – R1: [EMPOWER](#) – R2: [Bridging the Gender Gap](#)

La coopération transnationale a aussi toujours une dimension interculturelle à laquelle plusieurs PDD reconnaissent que les membres de leurs équipes n'étaient pas toujours bien préparés. Dans certains pays, les Structures Nationales d'Appui ont proposé des initiations au travail interculturel; dans d'autres, il revenait aux PDD eux-mêmes de d'organiser ces activités ou de recourir à un organisme interne ou externe spécialisé.

Dans le PTN [M.E.T.](#), les partenaires de [France](#), [Italie](#) et [Espagne](#) ont organisé différentes activités de formation interculturelle pour améliorer la communication ainsi que la connaissance et la compréhension mutuelle. Ces interventions ont eu lieu à l'occasion des réunions du groupe de pilotage ou en conjonction avec les séminaires : la première a eu lieu à Pampelune, où un expert a expliqué certaines différences et similarités culturelles entre les pays européens, leurs différentes cultures du travail et comment surmonter les malentendus interculturels. Au séminaire de Paris, répartis en petits groupes, les participants se sont livrés à différents jeux destinés à stimuler l'esprit d'équipe et la coopération. A côté de ces activités pratiques, des exposés ont permis de

couvrir des questions comme les différences de style de communication, la confiance et l'empathie, le changement et la résistance au changement. Tous ces points ont ensuite été analysés dans le cadre des activités communes.

TCA – R1: [M.E.T.](#)

3.2. SE CONNAITRE

Déjà repéré dans les Initiatives Adapt et Emploi comme un vrai problème, le manque de connaissances préalables sur les systèmes d'emploi et de formation des pays partenaires a dû être comblé dès le début de la coopération. Ceci a généralement eu lieu informellement ou lors des premières réunions du partenariat.

Dans le 1^{er} Round, le PTN [EMPOWER](#) a adopté une approche si efficace qu'elle a été répétée par le PDD autrichien [Job.Plan](#) pour son deuxième partenariat. Un format commun a été défini pour que chaque partenaire puisse préparer une présentation en 10 pages :

- *Brève description du pays*
- *Présentation succincte de la situation démographique*
- *Principales données du marché de l'emploi*
- *Législation sur l'égalité*
- *Questions de couples et de familles*
- *Politique d'égalité de genre, y compris la généralisation du genre.*

Pour aider les partenaires à mieux de connaître et se comprendre, le PTN a également proposé une fiche de présentation de chaque PDD :

- *Partenaires nationaux*
- *Cause et intentions*
- *Objectifs*
- *Activités*
- *Mécanismes de pilotage et de contrôle*
- *Contexte national spécifique*
- *Résultats et produits attendus*
- *Généralisation et pérennisation*

TCA – R1: [EMPOWER](#) – R2: [Bridging the Gender Gap](#)

Le PTN [Equal Voices](#) a eu recours à une démarche permettant de partager le maximum d'informations dans le minimum de temps : le Café du monde (World Café) où chacun rencontre et échange avec tout le monde en une seule session. La démarche permet à chaque membre du PDD de faire connaissance de tous les partenaires du PTN. Chaque PDD pouvait décider du nombre de participants à amener au World Café. Le processus était organisé de la manière suivante :

- *Introduction*
 - *L'atelier transnational commence par une contribution de lancement de 20 minutes, suivie par une courte déclaration (5 minutes) de chacun des partenaires transnationaux.*
- *Les tables du Café*
 - *Chaque partenaire transnational anime une table et répond à toutes les questions de ses invités : Comment votre projet aborde-t-il la non-discrimination et l'égalité de traitement ? Qu'avez-vous relevé comme points intéressants dans les introductions ? Actions, solutions, remarques...*
 - *Chaque participant(e) va s'asseoir à la table d'un partenaire pour une discussion d'environ 25 minutes sur les questions qui lui paraissent les plus importantes.*
 - *Puis s'instaure une tournante : chacun passe de table en table; les animateurs restent à la leur table et partagent avec leurs nouveaux invités les principaux points de la conversation précédente, approfondissant ainsi la discussion.*
 - *Ce processus dure 1 heure 1/2.*
- *Résumé en plénière*
 - *La tournante s'arrête lorsque tous les participants sont passés à toutes les tables. Une petite pause permet aux "hôtes" de résumer les points principaux : il en résulte généralement une bonne vision des thèmes centraux pour tous les partenaires. Il est évident que le résultat dépend aussi de la qualité des contributions initiales et du choix des questions préparées pour la discussion autour des tables.*

3.3. DEFINIR LE PROGRAMME DE TRAVAIL

C'est le premier et probablement le plus grand défi pour les partenaires, décrit par [@CCEDE](#) comme "la navigation par gros temps sur une mer démontée". Seul un PTN ([EMPOWER](#)) a finalisé tout son programme de travail en 3 heures lors de sa première réunion, et n'a plus eu besoin de le modifier jusqu'à la fin du 1^{er} Round. Ceci est à rapprocher du fait qu'il n'y avait que deux partenaires à accorder ! Dans d'autres cas, il a fallu beaucoup plus de temps – jusqu'à 9 mois pour [Deloa](#), car la composition du PTN fluctuait constamment.

Les réunions de brainstorming ont été la méthode la plus utilisée pour définir les thèmes et les activités et répartir les rôles et les tâches. Mais la nécessité de signer immédiatement l'accord de coopération (TCA) a eu pour conséquence d'en remettre rapidement en cause la faisabilité concrète. La plupart des participants au Groupe de travail Transnationalité du GTE 4 ont indiqué qu'ils ont dû non seulement modifier le calendrier (trop serré) mais aussi re-cibler les objectifs et, dans certains cas, revoir à la baisse les activités proposées (irréalistes ou trop ambitieuses). Ils auraient préféré une phase de mise en place plus longue.

Parmi les enseignements tirés entre le 1^{er} et le 2^{ème} Round figure la nécessité d'inclure les partenaires locaux du PDD dans la préparation du programme de travail transnational ([Laboratorio del Tempo](#)), voir même de leur faire signer le TCA pour garantir leur participation, leur soutien et leur engagement ([Deloa](#)).

Comme on pouvait s'y attendre, les questions de budget ont dû être soulevées à ce stade : qu'il s'agisse de l'éligibilité de certains types de frais en fonction des différentes règles nationales (par exemple la prise en charge des frais de séjour des hôtes européens, ou les autorisations de voyager pour les fonctionnaires d'Etat), ou de la taille du PDD et des montants disponibles pour la transnationalité (différences de 1 à 4). Des solutions ont toutefois été trouvées, souvent avec l'aide du PDD le plus "riche" ou le plus flexible.

4. REALISER LE PROGRAMME DE TRAVAIL

Les programmes de travail transnational peuvent revêtir différentes formes et comporter de nombreux éléments, depuis l'échange d'idées et d'expérience, jusqu'à l'import/export de bonnes pratiques testées par les différents partenaires. Ils peuvent aussi inclure le développement conjoint de concepts, de méthodologies, d'outils et, évidemment, de stratégies de diffusion et de généralisation des résultats transnationaux aux niveaux national et européen.

Mis à part le projet cité plus haut, la première chose qu'ont faite la plupart des membres des PTN a été de remettre à jours leurs plans de départ !

Dans [Pro European Care Sector](#), l'approche était systématique : à chaque réunion, on a comparé les attentes et les réalisations pour déterminer si les objectifs de la prochaine période étaient toujours réalistes. Pour Helga Pinstруп, responsable de [SOS-mx](#) dans le 1^{er} Round et de [Faktor 2007](#) dans le 2^{ème} "Ca n'a pas de sens de forcer des objectifs qu'on ne peut pas atteindre... mieux vaut les réviser pendant qu'il est encore temps !"

TCA – R1: [PECS](#) – R2: [MESSAge. Models of Excellence in Senior Services](#)

Les activités présentées dans les Groupes de travail sont donc les résultats de ces changements et l'expérience décrite ici ne reflète pas toujours le processus parfois douloureux qui a été nécessaire pour y parvenir.

4.1. TOUS A BORD

Une fois décidée la distribution des tâches entre les partenaires, chaque PDD s'est lancé dans la réalisation de sa part du programme commun. Les exemples suivants montrent comment les membres des PTN se sont répartis les thèmes et les questions.

Dans [Gender & Technology](#), la coopération transnationale a été divisée en trois volets : la recherche a été coordonnée par [WomenIT](#) (FIN), l'orientation professionnelle par [JIVE](#) (UK) et les questions d'équilibre vie-travail par [IDA](#) (DK). Tous les partenaires devaient réaliser les tâches convenues et surtout "livrer les produits". Chaque volet s'est réuni séparément trois ou quatre fois pour des réunions de travail, et ensemble pour un événement commun de visibilité.

Dans [TEMPORA](#), chaque Groupe de travail était piloté par un PDD chargé de coordonner les contributions des deux autres partenaires sur un thème spécifique, et d'organiser un événement transnational dans son pays :

- [Tempora \(ESP\)](#) : Nouvelles formes d'organisation du travail
 - Modèle de bonnes pratiques : un guide sur les nouvelles formes d'organisation du travail, assorti de recommandations pour la négociation collective.
 - Programme de formation pour les acteurs des politiques de conciliation
- [Tempora \(F\)](#) : Nouveaux services sociaux pour la qualité de la vie quotidienne
 - Recommandations pour la création d'un service d'appui aux personnes dépendantes pour améliorer l'équilibre vie-travail
 - Formation à l'organisation de services d'appui aux programmes de conciliation.
- [Con Tempo \(IT\)](#) : La perception des temps sociaux
 - Modèle de sensibilisation à l'équilibre vie-travail dans un cadre universitaire
 - Modèle de "bonne pratique" sur la planification des horaires de travail et l'organisation du temps.
- [Tempora \(ESP\)](#): Modèle de centre ressource sur la conciliation vie-travail
 - Services à fournir aux organisations publiques et privées
 - Outils et produits nécessaires pour une structure d'appui au centre ressource

TCA – R1: [TEMPORA](#) – R2: [Vertex for equity](#)

Dans son [propre PDD](#), le chef de fil du PTN [Breaking the Barriers](#) a mis sur pied une série de groupes de travail internes, rassemblant les membres des équipes des différentes organisations partenaires au niveau local. L'idée était d'assurer que l'approche globale intégrée du projet impliquerait tous les acteurs et bénéficierait ainsi à tous. La même approche a été utilisée au niveau transnational. Les équipes de terrain du PDD, qui travaillaient avec des partenaires stratégiques au niveau national, ont ainsi pu coopérer au plan transnational sur les même thèmes ou sur des questions proches :

- Orientation professionnelle et mentorat
- Nouvelles pédagogies, formation en TIC, e-formation
- Cultures d'entreprise
- Généralisation du genre
- Evaluation.

Les groupes de travail ont disposé de beaucoup d'indépendance et de liberté. Leurs activités ont été animées par un coordinateur qui faisait le lien avec le Comité de pilotage transnational. Cette structure permis d'assurer à la fois l'autonomie des groupes de travail et de tenir informé le niveau décisionnel assumant la responsabilité globale du processus.

Dans le [2^{ème}-Round](#), la concentration absolue sur la réalisation de produits, au niveau tant national que transnational, constitue le lien entre les partenaires et la démarche retenue pour mettre en oeuvre la stratégie intégrée. Différents "groupes produits" représentent le PDD au niveau transnational où la responsabilité des différentes productions a été répartie entre les partenaires.

TCA – R1: [Breaking the Barriers](#) – R2: [pro\(e\)quality](#)

4.2. EXPERIENCE DIRECTE

Tous les PDD ont souligné l'importance des visites de terrain pour se familiariser vraiment avec la réalité quotidienne de leurs partenaires.

4.2.1. Toute une variété de participants

Les PDD ont impliqué non seulement leur équipe de projet au niveau central, mais aussi bien souvent les personnels sur le terrain et, dans une moindre mesure, des représentants de leurs acteurs locaux. Dans certains cas, les bénéficiaires étaient également de la partie.

Pour [EMPOWER](#), les visites d'études étaient liées aux séminaires transnationaux, comme préparation sur des thèmes spécifiques. Mais elles ont aussi servi à importer et exporter des expériences. Ainsi, lors de leur première visite au Royaume Uni, les autrichiennes ont pris une part active à la Semaine des métiers, tandis qu'à la deuxième

elles ont participé à une formation en informatique sur l'enseignement à distance. En raison de leurs attentes et de leurs contraintes budgétaires respectives, les partenaires ont choisi différents groupes cibles pour ces visites : [F&Mpower](#) a impliqué l'équipe du projet et ses partenaires stratégiques, tandis que [ACE national](#) a emmené également des bénéficiaires du projet. Lorsqu'ils ont organisé des événements, les deux PDD ont invité tous les acteurs concernés : équipes, bénéficiaires et partenaires stratégiques.

Suite à ces visites, des séminaires ont été organisés pour augmenter l'expérience de chacun sur des thèmes spécifiques et pour comparer les différentes approches suivant les pays. La dernière session des ateliers était systématiquement consacrée aux enseignements à tirer et à ce qui pourrait être transféré au niveau national.

TCA – R1: [EMPOWER](#) – R2: [Bridging the Gender Gap](#)

Considérant les visites d'études comme un moyen d'apprendre pour tout le monde, [SOS-mx](#) a loué un car pour emmener 50 personnes en Suède discuter des modèles de travail flexible : non seulement l'équipe du projet et les décideurs du PDD, mais aussi des métallurgistes (hommes) au chômage en formation de reconversion dans les soins aux personnes âgées. Tout le processus d'échange est basé sur le concept de "donner des connaissances, recevoir des connaissances".

TCA – R1: [PECS](#) – R2: [MESSage. Models of Excellence in Senior Services](#)

Au Luxembourg, [FOGAflex](#) a monté trois formations courtes pour doter les bénéficiaires des compétences de base nécessaire pour travailler dans la structure flexible d'accueil de l'enfance créées par le PDD. Une grande conférence a été organisée par le [partenaire français](#) pour son réseau national, incluant une présentation de la coopération transnationale dans EQUAL. Le PDD luxembourgeois a été chargé de montrer l'impact de ces formations sur la nouvelle structure, sur la qualité des services ainsi que sur le public cible. Le PDD a emmené trois de ces bénéficiaires et deux formatrices pour intervenir comme témoins dans la conférence. L'effet a été considérable : les quelques 300 professionnels présents ont été impressionnés par le témoignage de ces femmes, qui ont été absolument honnêtes quant à l'impact de la formation sur leur vie personnelle et professionnelle. Plus important encore, ces femmes se sont senties valorisées dans leur démarche et ont pu montrer leur fierté de qui s'était fait. Maintenant, deux ans après la conférence, "nous racontons encore cette histoire quand nous voulons décrire l'impact de nos formations et l'effet des échanges transnationaux sur les bénéficiaires" se remémore le chef de projet Marco Deepen.

TCA – R1: [Accueil de l'enfance](#) – R2: [Improving Childcare](#)

Les échanges transnationaux ont ciblé les femmes en formation ou employées dans des métiers traditionnellement masculins, qui recevaient le soutien des dispositifs de mentors de [JIVE](#).

Une réunion transnationale pour les mentors et leurs "pupilles" a permis à ces femmes, souvent très isolées dans leurs organisations respectives comme dans leurs secteurs, de rencontrer des femmes vivant des situations similaires dans d'autres pays d'Europe. Cette rencontre s'est avérée extrêmement positive pour le PDD pour "booster" les participantes. Les retombées pour les organisations étaient tout aussi importantes, notamment pour renforcer leurs efforts pour lutter contre l'isolement des femmes dans ces postes. Les résultats des discussions ont servi à la rédaction de la brochure 'Good Practice in Mentoring: European Guidelines'.

TCA – R1: [Breaking the Barriers](#) – R2: [pro\(e\)quality](#)

4.2.2. Des partenaires stratégiques qui deviennent des partenaires de travail

Plusieurs PDD ont réalisé, durant le 1^{er} Round, que dans les activités transnationales le rôle des décideurs devrait aller au-delà de l'ouverture et de la clôture des conférences ou des réceptions à l'Hôtel de ville. Même si de telles occasions peuvent constituer un premier pas de leur engagement et peuvent être faciles à susciter, surtout si la presse locale est conviée.

Pour augmenter l'impact du PDD sur les structures et les systèmes, [F&Mpower](#) (AT) a décidé, pour le 2^{ème} Round, d'impliquer les décideurs plus en profondeur, en démontrant

aux chefs d'entreprises et aux responsables des services publics la valeur de l'expérience acquise à l'étranger. Un bon outil de motivation a été d'organiser une visite d'études au Royaume Uni à l'intention des membres du service public de l'emploi, des syndicats et de la Chambre des métiers. Dès leur retour, ils ont introduit les nouvelles informations et les nouvelles expériences dans le débat national et les ont intégrées pour mettre au point de nouvelles stratégies dans leurs domaines respectifs. Dans le 2^{ème} Round, certains de ces acteurs ont changé de rôle, passant de partenaires stratégiques à partenaires de travail : certains ont maintenant en charge des projets spécifiques dans [Job.Plan](#).

TCA – R1: [EMPOWER](#) – R2: [Bridging the Gender Gap](#)

Dans le cadre de leurs travaux sur les horaires atypiques, les visiteurs [français](#) à Vila Nova de Gaia au [Portugal](#) se sont intéressés à l'organisation de nuit des services publics. 16 membres du conseil municipal les ont accompagnés dans un tour de la ville qui a duré jusqu'à... 6 heures du matin. Et c'est ainsi qu'ils ont ainsi réalisé que leur ville n'était pas du tout sûre la nuit pour les personnes âgées.

TCA – R1: [European Cities Network for Conciliation](#)

4.3. APPRENDRE ET ENSEIGNER

Ayant dû, souvent avec difficultés, surmonter la barrière des langues, les différences de systèmes de formation et d'emploi et la nécessité de définir des concepts communs, les PDD ont pu commencer à échanger des enseignements et des bonnes pratiques.

Dans [Pro European Care Sector](#), les fossés d'incompréhension ont été initialement perçus comme considérables. Pour commencer, le terme anglais "carer" n'avait aucune traduction mais cinq équivalents suivant le public concerné. Il y avait également les différences d'objectifs. Le Danemark souhaitait faire entrer plus d'hommes dans les soins aux personnes âgées. L'Italie se préoccupait d'augmenter l'offre de soins aux personnes en régularisant des femmes sans-papiers d'Europe de l'est. En Allemagne, l'approche dépendait du type de problème social ou sanitaire, et en France il n'y avait pas de mot pour définir une personne prenant soin chez elle d'une personne dépendante. "Dans certains pays, vous ne pouvez pas faire d'aide à domicile sans une formation officielle, dans d'autres vous pouvez vous présenter, suivre une formation minimale et commencer" a remarqué la collègue danoise. Avec une telle diversité d'approches, le travail transnational allait être assez difficile. Les avantages de la transnationalité se sont révélés dans les autres activités, comme de voir comment les choses se passaient différemment, par exemple en France. Une activité, en particulier a aidé à surmonter ces difficultés : la réalisation d'une [base de données](#) sur le recrutement et la formation dans les métiers des soins et des aides aux personnes âgées. Tous les partenaires ont dû explorer ensemble les différences dans les profils professionnels, les systèmes de formation, la situation de l'emploi de ces personnels, ainsi que les structures de prise de décisions dans ce secteur dans les cinq pays participants (AT, CZ, DK, D, F, I, E). Ceci a permis un saut quantique en termes de connaissance et de compréhension de la manière dont étaient abordés les problèmes ailleurs dans l'UE, et quant à ce qu'il était possible d'apprendre à partir de toutes ces différences. "Les rapports n'étaient pas la chose la plus intéressante : ce sont les contacts avec les partenaires qui ont fourni l'inspiration".

Ainsi, les responsables danois de la formation continue se sont penchés sur le travail fait en Allemagne en matière de démence sénile, tandis que les autres collègues se sont intéressés à la façon dont la formation était organisée dans le sud de la France et sur la validation des acquis des stagiaires lors de la sélection. En Italie, c'est l'organisation sous forme de coopératives qui a retenu l'attention.

TCA – R1: [PECS](#) – R2: [MESSage. Models of Excellence in Senior Services](#)

Pour les projets ayant peu d'expérience de transnationalité ou s'engageant dans la coopération transnationale pour la première fois, il s'avère très utile de pouvoir bénéficier de l'expérience de partenaires déjà "rôdés", qu'il s'agisse aussi bien de résultats positifs que négatifs.

Le PDD autrichien [Just GeM](#), maintenant [POP UP GeM](#) dans le 2^{ème} Round, avait introduit la généralisation du genre, avec succès, dans les politiques et les mesures

d'emploi de la région de Styrie. Il s'emploie maintenant à transmettre les réalisations et les écueils du projet à ses nouveaux partenaires transnationaux.

A la première réunion du TP, quand les PDD ont défini les tâches du programme de travail commun, il a été clair que le projet autrichien disposait d'expériences, de réalisations, de méthodes et d'outils spécifiques déjà avancés. Tous les partenaires lui ont donc demandé de partager ses stratégies et ses produits, ainsi que le cadre de référence théorique qui les sous-tendaient.

POP UP GeM a donc préparé un séminaire transnational et insufflé ses réalisations du 1^{er} Round dans le processus de développement de la généralisation du genre en cours dans les pays partenaires.

TCA – R1: [Climbing to Equality](#) – R2: [Gender @ Work](#)

4.3.1. Import / export d'expérience

De nombreux PDD sont allés au-delà des échanges mutuels d'information, sans nécessairement aller jusqu'à la réalisation de produits conjoints, mettant plus l'accent sur les transferts et les processus. Pour eux, ce n'étaient pas les livres, les CD roms ou les DVD qui comptaient, mais bien plutôt la possibilité de travailler ensemble et de comprendre ce qui pouvait être partagé en termes de compétences, de techniques et d'approches.

De son partenaire français [Familles rurales](#), le PDD luxembourgeois [FOGAflex](#) avait importé la mise en commun de différents modes de garde d'enfants – à domicile ou collective – au sein d'une même structure. Ceci a permis d'offrir des services plus flexibles et d'en élever la qualité en organisant des formations communes pour les deux types de personnel. La validation des acquis antérieurs était un des centres d'intérêt du [partenaire belge](#).

TCA – R1: [Accueil de l'enfance](#) – R2: [Improving Childcare](#)

L'expérience des coopératives italiennes est l'une des méthodes identifiées par le PDD tchèque [Partnership in Family](#), à approfondir dans le projet [MOPPS](#) du 2^{ème} Round. Dans l'ancien système en Tchéquie, les usines commençaient généralement à 6 heures du matin, et tous les salariés, hommes et femmes, se levaient à 4 heures 30. Les crèches ouvraient à 5 heures et la journée scolaire commençait à 8 heures mais les écoles ouvraient plus tôt. Les enfants participaient à des activités para-scolaires et les parents avaient souvent deux emplois. Ceci était rendu possible par le fait que les entreprises, publiques, assuraient tout : les usines, les bureaux, les crèches et les garderies.

Après les changements survenus au début des années 1990, il a été considéré qu'il serait mieux que les femmes restent à la maison... ce qui n'a pas été le cas. Il a donc fallu recréer des structures de garde d'enfants, mais celles-ci sont maintenant essentiellement privées, donc beaucoup trop chères pour la plupart des parents, d'où l'intérêt pour la mise en place de coopératives.

De son [partenaire écossais](#), le PDD tchèque a également importé et adapté différents outils pour mesurer puis combler l'écart des salaires.

TCA – R1: [Born Equal](#) – R2: [Balancing Life in Europe](#)

Dans le [PDD de Berlin](#), les membres du groupe de travail sur l'orientation ont participé à une formation au genre organisée par le [partenaire anglais](#) pour des enseignants et des formateurs d'instituts supérieurs. Ce fut une véritable "révélation" pour les participants allemands par rapport à leurs efforts de sensibilisation des formateurs. Ces bonnes pratiques britanniques ont été importées en Allemagne et intégrées dans les actions de formation de formateurs dans les entreprises et les écoles professionnelles.

TCA – R1: [Breaking the Barriers](#) – R2: [pro\(e\)quality](#)

Dans le domaine du travail social, les acteurs de terrain ont souvent le sentiment que les entreprises sont "plus importantes" qu'eux, et ils peuvent se sentir parfois intimidés ou mal préparés pour les contacter sur un pied d'égalité. Alors qu'il est clair qu'il est indispensable d'impliquer les entreprises dans les activités des projets quand il s'agit de traiter des questions d'équilibre vie-travail.

Quand [F&Mpower](#) a réalisé combien il était difficile de contacter les entreprises et de les impliquer dans le PDD, le projet a aussi perçu que son partenaire britannique disposait de nombreux contacts et que ces entreprises étaient tout à fait disposées à trouver des solutions pour leurs salariées ayant des personnes dépendantes à charge. L'une des activités les plus intéressantes était le "test d'auto-évaluation de l'entreprise sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée". Analysant cette expérience, le PDD a relevé les aspects suivants :

- Il est beaucoup plus facile de monter une coopération avec des entreprises dans une région qui connaît le plein emploi (Londres)
- Leurs homologues anglais avaient une perception complètement différentes d'eux-mêmes : ils contactaient les entreprises en tant que partenaires et non comme "des vendeurs d'une idée dont personne ne veut"; et avec une toute autre approche – combinant les informations et l'humour !

Ceci a fait l'objet d'un groupe de travail spécifique, dans lequel [ACE national](#) a partagé son expérience et montré à l'équipe du projet et au comité de pilotage du PDD comment contacter les entreprises. Ces nouvelles approches ont été mises à profit dans le 2^{ème} Round quand le nouveau projet a mis l'accent sur le travail avec les entreprises.

Parmi les retombées indirectes de cette activité, on peut citer la généralisation, dès le 1^{er} Round, de ce test d'auto-évaluation par un autre PDD autrichien, pour amener plus de femmes dans les emplois techniques.

TCA – R1: [EMPOWER](#) – R2: [Bridging the Gender Gap](#)

4.4. PILOTAGE A SAUTE-FRONTIERES

Le pilotage transnational est une activité spécifique qui démontre bien la valeur ajoutée de la coopération transnationale : des formateurs et/ou des experts d'un PDD interviennent directement dans des activités de sensibilisation ou de formation chez leurs partenaires des autres Etats membres. Dans certains cas, même de brefs séminaires ou ateliers ont eu un impact durable.

Dans le cadre de ses activités sur la mixité et la parité dans l'orientation scolaire et professionnelle, un [PDD allemand](#) a invité son [homologue britannique](#) pour animer un séminaire transnational de trois jours sur la dimension de genre dans l'orientation. L'invitation s'adressait non seulement aux membres de l'équipe, mais aussi à leurs partenaires stratégiques dans les entreprises, les écoles et les centres d'orientation : tous ces acteurs directement concernés ont ainsi pu profiter des approches et des méthodes utilisées en Angleterre pour encourager et former des jeunes femmes dans des secteurs technologiques masculins et des carrières non traditionnelles. L'évaluation du séminaire a montré un feedback très positif, certains participants ayant précisé qu'ils s'étaient inscrits parce que "les formateurs venaient d'un autre pays".

TCA – R1: [Breaking the Barriers](#) – R2: [pro\(e\)quality](#)

Dans le 2^{ème} Round, le PDD [JIVE](#) mène en Lettonie un projet pilote utilisant une de ses productions du 1^{er} Round, un outil d'analyse de la culture (CAT) des entreprises dans le secteur de l'ingénierie, du bâtiment et des technologies. JIVE apporte des formations et un appui à l'équipe du projet letton pour appliquer le CAT, analyser les résultats et apprendre à utiliser les technologies nécessaires.

TCA – R1: [Breaking the Barriers](#) – R2: [Gender @ Work](#)

4.5. REALISATIONS CONJOINTES

Joindre ses forces pour réaliser des produits communs est une autre forme concrète de coopération qui laisse des traces et qui peut être répétée. Il peut s'agir de nouveaux concepts de formation et d'insertion professionnelle, de méthodologies, d'enseignement, de formation, ainsi que différents types de supports pédagogiques, depuis le matériel écrit jusqu'aux CD roms, DVD et plateformes Internet.

La coopération des partenaires [allemand](#), [espagnol](#) et [néerlandais](#) de [FLEX@ction](#) sur quatre objectifs communs a débouché sur la production d'un Guide de bonnes pratiques sur la flexibilité dans l'organisation du travail et dans les relations professionnelles ::

- *Diversification des services de l'emploi dans une perspective de conciliation et d'équilibre vie-travail*
- *Création de nouvelles entreprises de soutien aux familles et adaptation des horaires d'ouverture des services publics.*
- *Campagnes de sensibilisation sur les modèles de rôle et le partage des rôles dans la famille*
- *Plans d'action dans les entreprises pour promouvoir de nouvelles formes d'organisation du travail pour soutenir la conciliation.*

Outre une description du contexte national de chaque PDD dans ces domaines, le Guide présente 18 études de cas, décrivant chacune le pourquoi et le comment de l'activité, avec des indications des coûts et des bénéfices de l'approche testée.

TCA – R1: [FLEX@ction](#) – R2: [Jumping Barriers](#)

“Benchmarking the glass ceiling, a framework to compare and rank European companies and countries” (Se positionner par rapport au plafond de verre – un cadre de référence pour comparer les entreprises et les pays européens) est l'un des produits innovants du PTN [Ariadne](#), testé par les partenaires grecs [Andromeda](#) et néerlandais [Mixed](#). L'objectif du PTN était de convaincre, soutien à l'appui, les organisations et les entreprises de s'ouvrir aux femmes et, de manière générale, de les encourager à introduire la question du genre dans leurs politiques de ressources humaines. La dimension transnationale de la réalisation de cet outil de positionnement comparatif a apporté un plus aux projets nationaux sur différents plans – qualitatif, méthodologique, concret, et politique – et l'a rendu plus facilement transférable à d'autres pays.

TCA – R1: [ARIADNE - Leading women upwards](#)

4.6. EVALUATION

L'évaluation des activités transnationales s'est peut-être avérée l'aspect le moins satisfaisant de la mise en oeuvre des programmes de travail des PTN. Différentes méthodologies ont été testées, mais d'après les expériences décrites, elle n'ont pas toutes été à la hauteur des attentes initiales.

L'évaluation finale du PTN [From Early Childhood Education to Harmonious W-L-B](#) a posé les huit questions suivantes, identifiées par le comité de pilotage :

- *Avons-nous appris des différences de cultures et de contextes ?*
- *Avons-nous mis en place des processus concrets pour apprendre, dans et entre les réunions du comité de pilotage ?*
- *Avons-nous réexaminé et renouvelé nos raisons de travailler dans ce domaine ?*
- *Le processus de sélection des partenaires a-t-il été efficace ? Quelle a été l'efficacité de nos méthodes de coopération transnationale ?*
- *Comment le partenariat transnational a-t-il aidé le PDD à progresser / apporté une valeur ajoutée aux activités locales des partenaires ?*
- *Quel a été l'impact du projet transnational ?*
- *Avons-nous réalisé la généralisation du genre ?*

TCA – R1: [From Early Childhood Education to Harmonious W-L-B](#)

Dans deux PTN – [TEAM](#) et [EMPOWER](#) – l'évaluation des activités transnationales a été réalisée et payée par l'un des PDD membres. Ce fut également le cas dans [ATTIVA I TUOI TEMPI](#) et dans [European Cities Network for Conciliation](#), où certaines des méthodes retenues initialement ont dû être changées, à la demande des partenaires, pour introduire plus de critères objectifs et de simplification.

Dans [UC – Universes of Conciliation](#), les partenaires avaient convenu de mener une évaluation conjointe de leurs activités transnationales mais ont été confrontés à de sérieuses difficultés quand les évaluateurs de chaque pays ont eu à échanger leurs méthodologies. Il s'agissait de consultants privés qui se sont montrés assez possessifs de leurs méthodes et peu disposés à les partager.

Dans [FLEX@ction](#), l'évaluation était une des activités du PTN, avec un partage des coûts entre les PDD. Les partenaires ont eu des difficultés avec l'organisme externe chargé de cette tâche car le consultant a cherché à les forcer à changer leurs méthodes de communication.

Le questionnaire d'évaluation de deux pages mis au point par le partenaire britannique d'[EMPOWER](#) s'est avéré très utile pour évaluer l'efficacité et la valeur ajoutée de chaque réunion transnationale.

5. LE TRAVAIL TRANSNATIONAL SOUTIENT LA GENERALISATION

Même s'il est trop tôt pour avoir une appréciation complète du rôle et de l'impact des activités transnationales sur la généralisation des résultats des PDD, on observe déjà certains effets "boule de neige" de la transnationalité. Pour de nombreux PDD, les activités et les réalisations de leur travail transnational ont été un élément clé de leur stratégie de dissémination et de généralisation 'à la maison'.

5.1. RENFORCER LA DISSEMINATION NATIONALE

Avant même la tenue des conférences finales des PDD, les événements transnationaux ont été utilisés pour diffuser l'information sur les activités transnationales, tout en assurant le marketing des productions nationales. Ainsi, à l'occasion d'une réunion du comité de pilotage, le projet hôte a pu organiser un événement auquel ont été invités des acteurs clés au niveau local : certains d'entre eux étaient impliqués dans le PDD, mais pour les autres – élus, conseillers, enseignants, formateurs, etc... – qui n'en étaient pas proches, ces événements ont servi à élever le profil du PDD au niveau régional ou national.

"Des intervenants étrangers attirent toujours plus de monde" souligne Aase Rieck-Sørensen du projet danois [Youth, Gender and Career](#). "Des responsables, ou des experts, de notre partenaire transnational ont présenté leurs réalisations et leurs résultats qui nous concernaient plus particulièrement. Vous mettez votre PDD en valeur quand vous ajoutez une dimension internationale à un événement : ça le rend plus intéressant pour les décideurs... qui, du coup, vous écoutent plus !"

TCA – R1: [Equal Voices](#) – R2: [Choices](#)

Des observations similaires ont été faites par le projet basé à Madrid [Mass-Mediación](#). Lors de l'événement final du PTN, tous les partenaires ont participé à une table ronde sur le "Transfert des bonnes pratiques du partenariat transnational Gem Net" pour présenter et discuter les principales réalisations de leur coopération. L'auditoire était nombreux et bien choisi, mais toutes les personnes ciblées n'avaient pas fait le déplacement jusqu'à la capitale. Tirant les leçons pour le 2^{ème} Round, les membres du PTN ont décidé de ne pas attendre la conférence finale, mais plutôt d'organiser différents événements décentralisés tout au long du déroulement du projet. Ces événements porteront sur les différents thèmes et viseront la participation active des différents décideurs au niveau local. Le PDD est convaincu que cette formule permettra d'assurer une dissémination progressive de ses résultats et d'intégrer les acteurs clés au processus de développement du projet, afin qu'ils bénéficient aussi de sa dimension transnationale.

TCA – R1: [Gem-Net](#) – R2: [Integrating Gender Equality](#)

5.2. INTRODUIRE UNE CERTAINE COMPETITION

L'organisation de réunions permettant à des acteurs-clés, comme les décideurs politiques, les représentants de pouvoirs publics, les partenaires sociaux et le monde de l'entreprise, de rencontrer leurs homologues d'autres pays a renforcé leur motivation à soutenir les activités d'EQUAL sur le terrain. D'autant plus que la plupart de ces intervenants trouvaient intéressants de se positionner de manière comparative quant à leur performance en matière d'égalité de genre.

Tant dans les projets du [1^{er} Round 1](#) que du [deuxième](#) menés par KETHI, les rencontres transnationales entre pairs ont servi à promouvoir des changements au niveau national, régional et local en Grèce. Cette stratégie a

- *Amélioré la crédibilité du projet et renforcé son importance et sa valeur*
- *Suscité une compétition entre pairs, qui a créé de la pression pour atteindre des objectifs déjà réalisés par l'un des partenaires*
- *Motivé les acteurs clés des entreprises, en leur montrant qu'ils faisaient partie d'un réseau transnational donc plus prestigieux.*

5.3. TRANSFERTS ET GENERALISATION

Différents PDD ont pu présenter les changements qu'ils ont opérés en lien direct avec leurs contacts et leurs activités transnationales.

Les échanges et les transferts d'expérience entre [Rennes](#) et [Prato](#) – sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle – ont servi à renforcer la position des PDD dans leurs contextes respectifs. Les réunions avec le "Time Manager" de CONSER, un consortium de 350 petites et très petites entreprises italiennes – ont convaincu les chefs d'entreprises rennais des avantages apportés par les services de conciliation dans les zones industrielles ou les quartiers d'affaires

- *co-voiturage*
- *courrier central*
- *lieux de garde d'enfants*
- *services communs de livraison en teinturerie ou d'achats de produits alimentaires.*

Les arguments étaient très convaincants : "Ca s'est déjà fait. Ca marche. Créer un réseau d'entreprises est une excellente stratégie pour permettre à des PME de s'offrir collectivement des services qu'elles ne pourraient pas payer individuellement. Ca ne leur coûte pas trop cher. Et les salariés en sont très satisfaits." Cette démarche a également été retenue par la communauté d'agglomération de Rennes, permettant aux habitants des quartiers périphériques d'en profiter aussi. De plus, la création d'une nouvelle crèche à Rennes est directement liée à la participation du responsable italienne à une réunion transnationale tenue en France.

TCA – R1: [ATTIVA I TUOI TEMPI](#)

Dans [F&Mpower](#), la Chambre de Commerce de Styrie, en Autriche, a adapté et utilise maintenant l'outil proposé par le partenaire anglais à ses entreprises pour auto-évaluer leurs politiques et leurs mesures de conciliation.

TCA – R1: [EMPOWER](#) – R2: [Bridging the Gender Gap](#)

Les nouvelles formes, plus flexibles, de garde d'enfants développées par [@CCEDE](#) ont été testées dans un municipalité et sont maintenant appliquées dans les 25 communes de Madrid.

Avant le démarrage du partenariat transnational, les syndicats membres du PDD étaient farouchement opposés à toute notion de "flexibilité" dans l'organisation du travail, perçu comme un facteur de précarisation des emplois. Ils avaient d'ailleurs commencé par refuser le nom de [Flex@ction](#) comme titre du partenariat. Mais après une visite au partenaire néerlandais, avec des visites d'entreprises, ils ont rapporté toute une série d'idées nouvelles à leurs comités d'entreprise et sont maintenant en train de mettre en place des dispositifs de "rotation d'emplois" dans la région de Madrid.

TCA – R1: [FLEX@ction](#) – R2: [Jumping Barriers](#)

Au Luxembourg, six mois après la fin du projet [FOGAflex](#), le Ministère de la famille et des affaires sociales, par un règlement grand-ducal, reconnaissait et valorisait ses nouvelles formes d'accueil de l'enfance. La participation de représentants du Ministère, non seulement au comité de pilotage du PDD mais aussi à des activités transnationales, a été perçue comme un facteur clé de cette reconnaissance permettant la généralisation de l'approche du projet.

TCA – R1: [Accueil de l'enfance](#) – R2: [Improving Childcare](#)

Le [partenaire espagnol](#) dans [E.T.N.A.](#) a profité du programme transnational pour emmener une délégation de maires des Asturies visiter le PDD [WAP Scotland](#). L'objectif était d'étudier les réalisations du projet écossais pour promouvoir l'extension des bandes passantes à haut débit, ainsi que le concept des "communautés de pratiques". Ces deux outils ont permis de rendre les formations plus accessibles aux personnes défavorisées sur le marché de l'emploi parce qu'elles habitent des régions rurales isolées ou ont des

personnes dépendantes à leur charge. L'équipement en bande passante a permis à des entreprises de profiter du e-business et les autorités locales disposent maintenant d'outils de communication pour contacter les communautés rurales.

Le feedback de [SILOC@L](#) a montré que cette visite a "ouvert les yeux de ces élus locaux quant aux opportunités que les technologies pourraient apporter à leurs régions". Depuis la visite, un plan d'action a été mis en place pour généraliser la bande passante à haut débit dans toutes les Asturies d'ici à 2008. Le plan porte sur l'utilisation de cette technologie pour l'e-business et l'e-administration, mais aussi pour assurer que l'information sera également accessible dans les communautés rurales trop éloignées des possibilités de formation continue. Un avantage essentiel attendu par ces maires est le renforcement de la communication entre l'Etat, la région, les communes et la population.

Durant l'Action 3, les activités du projet WAP ont été généralisées par les pouvoirs publics écossais qui ont défini des bonnes pratiques à appliquer par les responsables de la mise en place des bandes passantes à haut débit dans le reste du pays.

TCA – R1: [E.T.N.A.](#) – R2: [GENDER@WORK](#)

5.3.1. Un effet boule de neige

Grâce à ses réalisations et à son expertise du 1^{er} Round, JIVE a remporté le contrat public pour monter et gérer le [Centre national de ressources pour la formation des femmes dans la science, l'ingénierie et la technologie \(SET\)](#). Le Centre a été lancé en 2005 et constitue un élément important de [la stratégie nationale pour augmenter le nombre de femmes dans la science et l'ingénierie](#). Le concept relie les politiques d'égalité de genre et les stratégies prospectives destinées à faire face au défi démographique et à répondre aux déficits de qualifications.

Ceci a donné au partenaire finlandais l'idée de transplanter l'idée dans son propre pays. WomenIT a organisé une visite en Angleterre pour des décideurs politiques, des acteurs clés et une journaliste. JIVE a fait une présentation des activités du Centre et emmené la délégation finlandaise à la Direction du budget du Ministère du commerce et de l'industrie, juste pour prouver l'importance du Centre aux yeux du gouvernement.

La Finlande est maintenant en train de créer des centres similaires au niveau régional. Le premier sera situé à Kajaani, la ville du partenaire chef de file de WomenIT. Les partenaires du PDD ont réussi à convaincre les décideurs politiques que ces centres allaient faire tomber des barrières non seulement en encourageant les femmes à aller dans des métiers techniques mais aussi vers des créations d'entreprise, et que de telles transitions ne pouvaient que favoriser le développement économique.

TCA – R1: [Breaking the Barriers](#) – R2: [pro\(e\)quality](#)

5.3.2. Au-delà des PDD d'EQUAL

Grâce au soutien actif de l'Autorité de gestion espagnole et de sa Structure Nationale d'Appui (SNA), certaines activités transnationales lancées dans le 1^{er} Round ont été élargies au-delà de la coopération entre PDD d'EQUAL. Après sa présentation au grand événement de visibilité d'EQUAL "L'égalité de genre – une clé du changement" tenu à Madrid en juin 2005, le PDD [POP UP GeM](#) a été contacté par des projets et des décideurs d'autres pays et la SNA a facilité le suivi des contacts. Un processus de discussions et d'accords transnationaux a été lancé pour surmonter la discrimination structurelle qui défavorise les femmes, mais parfois aussi les hommes.

Le PDD autrichien travaille maintenant en étroite collaboration avec des PDD espagnols, ainsi qu'avec des autorités régionales pour développer un modèle commun, des méthodologies et des outils pour la mise en oeuvre de la généralisation du genre dans les politiques et les programmes de formation et d'emploi.