

equal

lutter contre
les discriminations
et les inégalités
face à l'emploi

guide
pratique 3

guide de la transnationalité

europemploi

fonds social européen en France



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen



Sommaire

Pourquoi ce guide ?

1. Introduction

2. La transnationalité page 4

3. Les priorités dans les Etats membres page 6

4. La préparation à la transnationalité page 10

5. La recherche de partenaires transnationaux page 12

6. Les partenaires associés page 15

7. Les premières étapes vers un accord transnational page 17

8. Les aspects financiers page 19

9. Suivre et évaluer la transnationalité page 22

10. La mise en œuvre de la coopération transnationale page 24

11. Conclure un accord de coopération transnationale page 25

12. Contacts FSE / Equal page 28

Annexes

1 - Glossaire page 32

2 - Les bonnes questions à se poser page 34

3 - La base de données commune Equal – BDCE page 36

4 - L'accord de coopération transnationale – ACT page 37

5 - Les liens entre l'ACT sur ETCIM et la fiche transnationale extraite d'Olimpe page 39

6 - Bibliographie page 40

7 - Sites Internet utiles page 40

Pourquoi ce guide ?

Ce guide s'adresse aux porteurs de projet français de l'initiative communautaire Equal. Il complète et précise les informations données sur les partenariats de coopération transnationale (PCT) dans le « Guide du candidat » paru dans cette même collection.

L'expérience acquise par les promoteurs de projet lors des initiatives antérieures, mais aussi celle des autorités de gestion et des assistances techniques nationales, a conduit à distinguer deux phases importantes dans un partenariat transnational : celle de la construction du partenariat, et celle de sa conduite et de sa réalisation. Compte tenu des échéances à venir, ce guide vous permettra de découvrir ou d'approfondir plus particulièrement la phase de la construction d'une coopération transnationale. L'analyse de ses caractéristiques vous fournira, nous l'espérons, une série de repères quant aux méthodes et aux pratiques à mettre en œuvre, ainsi que des termes à prendre avec précaution.

Les éléments et points clés traités dans ce document ne se présentent pas comme des prescriptions impératives ou normatives, mais comme une série de conseils et d'avertissements propres à stimuler la créativité de vos partenariats de développement (PDD) potentiels, à signaler les pièges, les risques et les difficultés spécifiques de l'aventure de la coopération transnationale, car c'en est toujours une, dans laquelle vous vous lancez.

Enfin, vous trouverez en annexe quelques outils, des sites et adresses utiles, ainsi qu'une liste d'ouvrages ou de documents susceptibles d'apporter un éclairage plus complet ou plus approfondi sur la transnationalité et ses implications.

1. Introduction

Ce guide résulte d'une réflexion élaborée par un groupe de travail communautaire associant d'une part la Direction générale Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne, et d'autre part des représentants de plusieurs États membres, dont la France. De manière complémentaire aux autres outils informatiques disponibles sur les sites Equal communautaire et français, la priorité était donnée à une version électronique. Celle-ci, très simple à l'usage sur Internet, est en revanche mal adaptée à une lecture sur un support papier. C'est pourquoi nous vous proposons un guide synthétique pouvant être plus simple à consulter lors des rencontres avec vos partenaires transnationaux.

Les États membres avaient la faculté d'adopter le guide communautaire ou de l'adapter à leurs exigences. De ce fait, certains États ont préféré proposer l'intégralité du document, d'autres, comme la France, ont réduit le texte tout en respectant l'essentiel du message et en le complétant, le cas échéant, par des spécificités nationales (les spécificités françaises figurent en bleu dans le texte qui suit). Les organisations qui ont déjà une bonne expérience de la coopération transnationale penseront sans doute que tel ou tel de ces points va sans dire. Elles pourront dans ce cas les considérer comme un simple rappel, une check-list permettant de n'omettre aucun des paramètres relatifs à la construction et à la conduite de la transnationalité. Quant aux autres, nous espérons que ce document, dans sa forme synthétique, leur facilitera un accès rapide aux informations disponibles sur : http://europa.eu.int/comm/employment_social-equal, qui sont nécessaires et suffisantes pour développer une dimension transnationale de qualité.

Pour celles et ceux d'entre vous qui souhaiteraient néanmoins disposer de l'ensemble des informations élaborées au niveau communautaire, ou qui en auraient besoin à l'occasion de contacts avec leurs partenaires européens, la version complète du guide sur la transnationalité est disponible en téléchargement dans les onze langues de l'Union européenne.

Dans le souci de faciliter le rapprochement et la comparaison entre les deux textes, la numérotation des chapitres de ce guide est identique à celle de la version électronique du guide communautaire.



2. La transnationalité

Construire l'Europe et élaborer des solutions aux problèmes européens communs signifie coopérer avec des personnes, des organisations et des institutions d'autres États membres, apprendre les uns des autres et créer ensemble de nouveaux systèmes et de nouvelles activités et pratiques. C'est pourquoi la transnationalité est un élément crucial de l'initiative Equal.

L'initiative Equal a notamment été conçue pour créer de la valeur ajoutée au travers de la coopération transnationale à des niveaux divers, dans la conviction que nous avons tous quelque chose à apprendre les uns des autres.

L'initiative communautaire Equal vise à promouvoir l'échange transnational de bonnes pratiques mises au point et expérimentées à un niveau local ou national. En effet, la coopération transnationale dans le cadre d'Equal sert à :

- avoir une meilleure idée de la nature des discriminations, des inégalités et de l'exclusion du marché de l'emploi, ainsi que des formes qu'elles revêtent ;
- concevoir et améliorer des stratégies et des actions à la lumière de l'expérience acquise dans d'autres États membres ;
- rester au courant de l'évolution récente et pertinente des politiques et pratiques qui vous concernent ;
- conférer aux travaux réalisés par le partenariat de développement (PDD) une crédibilité aux yeux des leaders d'opinion et des décideurs ;
- renforcer les actions de validation, de diffusion et d'intégration dans les politiques nationales et communautaires.

Une classification commune recense cinq types de coopérations transnationales que l'on peut rappeler comme suit :

1. Échange d'informations et d'expériences :

prendre connaissance des idées, stratégies et activités des uns et des autres.

2. Élaboration parallèle d'approches novatrices :

expérimentation dans des conditions différentes.

3. Importation, exportation ou adoption de nouvelles approches :

adaptation à sa propre situation d'approches testées ailleurs.

4. Développement conjoint de produits ou de dispositifs :

partage des tâches avec un objectif commun.

5. Apprentissage organisé reposant sur la mobilité :

échange de stagiaires, formateurs, acteurs clés et autres.

La transnationalité étant un processus dynamique, il ne faut pas voir ces modèles comme s'excluant mutuellement. Au fil du temps, à mesure que les relations se développent et mûrissent, un partenariat transnational peut passer d'un type de coopération à un autre. De surcroît, au sein d'un même PDD, différents membres peuvent s'engager dans une coopération transnationale variée (c'est-à-dire fondée sur des types différents).

Pour obtenir une véritable valeur ajoutée, vous devrez :

- bien comprendre le ou les problèmes que vous prévoyez de résoudre et l'éventail des solutions qui se présentent ;
- fixer des objectifs réalistes et communs à votre partenariat transnational ;
- réfléchir à l'éventail de méthodes et d'outils nécessaires à la réussite de ces objectifs ;
- chercher des partenaires transnationaux qui apporteront des compétences complémentaires ;
- définir la manière de travailler avec vos partenaires transnationaux (intensité, formes de collaboration possibles, etc.) ;
- savoir que l'innovation n'est pas dénuée de risques (être imaginatif s'accompagne aussi d'une possibilité d'échec...).

Avantages et valeur ajoutée de la transnationalité pour des publics différents

Le partenariat transnational peut générer de nombreux avantages, tant pour les organismes que pour les personnes qui y participent. Certains sont énumérés ci-dessous et peuvent vous aider à faire une proposition convaincante au comité d'orientation ou de pilotage de votre PDD.

Avantages pour les organismes

Avantages stratégiques :

- avoir accès et participer à des réseaux européens par le biais de contacts dans d'autres États membres permettant de créer des possibilités de collaboration future ;
- insuffler une dimension européenne aux apports et aux travaux de tous les membres d'un PDD ;
- se confronter à des approches différentes des politiques et des pratiques concernant le marché de l'emploi ;
- valoriser votre organisation, votre PDD et ses partenaires au niveau européen ;
- renforcer la perception et les connaissances de votre organisation et des autres partenaires sur l'évolution des politiques qui vous concernent.

Avantages opérationnels :

- avoir accès à des idées nouvelles, les partager, discuter vos développements avec vos partenaires transnationaux ;
- améliorer vos outils et vos méthodes ou créer de nouveaux produits ;
- trouver de nouveaux partenaires stratégiques, commerciaux ou techniques ;
- acquérir de nouvelles techniques et compétences ;
- accroître vos capacités grâce aux possibilités d'expérimentation commune.

Avantages pour les personnes

La participation aux activités transnationales peut permettre à chacun des membres des partenariats de développement :

- d'avoir accès à une information et à une expérience nouvelles ;
- de nouer de nouveaux contacts et d'élargir ses propres réseaux professionnels ;
- d'améliorer ses méthodes de travail et de renforcer ses qualifications professionnelles, notamment linguistiques et de communication ;
- d'être sensibilisé à la critique des points forts et points faibles des systèmes nationaux d'emploi et de formation en général, et de leur organisation en particulier ;
- de réévaluer sa propre situation professionnelle.

Limites et défis de la transnationalité

Dans un partenariat transnational, il est particulièrement important de s'assurer que l'on a bien mesuré les limites et les défis de la coopération prévue, et que l'on se fixe des objectifs réalistes, donc réalisables.

On trouvera ci-dessous une liste de quelques difficultés et défis inhérents à la coopération transnationale. Il est conseillé, surtout aux promoteurs et aux gestionnaires de partenariats, de les examiner et de les peser soigneusement au stade de la planification, afin de réduire le plus possible leur impact à un stade ultérieur.

La mise en place d'un partenariat transnational obéit à certains impératifs :

- elle requiert du temps et de l'attention ;
- elle nécessite un réel effort pour trouver les partenaires transnationaux les mieux adaptés ;
- elle implique la négociation minutieuse d'un programme de travail transnational commun avec les partenaires potentiels, et exige de la souplesse et une disposition au compromis ;
- elle nécessite des moyens financiers et humains importants ;
- elle oblige à prendre certains risques si l'on veut être créatif et obtenir des résultats novateurs ;
- elle crée de nouvelles exigences de travail et pose au personnel des problèmes nouveaux et différents ;
- elle impose d'apprendre de nouvelles techniques et de surmonter des différences de culture, de contexte et de langue ;
- elle présente le risque que vos partenaires transnationaux soient moins engagés que vous, voire qu'ils se retirent après le lancement de la coopération ;
- elle nécessite un suivi et une évaluation continus.

3. Les priorités dans les Etats membres

mesures document communication CE	Axe 1 Capacité d'insertion professionnelle	Axe 2 Esprit d'entreprise	Axe 3 Capacité d'adaptation	Axe 4 Egalité des chances	Axe 5 Demandeurs d'asile
Etats membres	A : Faciliter l'accès au marché de l'emploi	D : Renforcer l'économie sociale (troisième secteur) et notamment les services d'intérêt public, en se concentrant sur l'amélioration de la qualité des emplois.	E : Promouvoir la formation tout au long de la vie et des pratiques inclusives encourageant le recrutement et le maintien dans l'emploi de ceux qui souffrent de discrimination ou d'inégalité de traitement dans le monde du travail.	C : Concilier vie familiale et professionnelle et favoriser la réintégration des hommes et des femmes qui ont quitté le marché du travail (organisation du travail, services d'aide aux personnes).	H : Réduire les écarts entre les hommes et les femmes et promouvoir la déségrégation professionnelle.
Allemagne	B : Lutter contre le racisme et la xénophobie en relation avec le marché du travail	C : Ouvrir à tous le processus de création d'entreprises en fournissant les outils nécessaires pour créer une entreprise et pour identifier et exploiter de nouvelles possibilités d'emploi dans les zones urbaines et rurales.	F : Favoriser la capacité d'adaptation des entreprises et des salariés aux changements économiques structurels, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et d'autres technologies nouvelles.	F : Promouvoir la formation et des modes de travail favorisant l'insertion professionnelle. Développer et expérimenter des méthodes d'apprentissage novatrices pour inciter des apprenants non traditionnels. Perfectionner leurs compétences de base et les aider à acquérir de nouvelles qualifications.	Mesures de conseil et d'orientation en vue de permettre une entrée dans ou un retour vers le marché du travail dès que les demandeurs d'asile ont obtenu le statut de réfugié.
Autriche. La dimension «égalité des chances entre les hommes et les femmes» fait l'objet d'une application transverse à toutes les mesures.	B : Lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité sur le lieu de travail. Promouvoir la tolérance et la compréhension mutuelle entre les Allemands et les minorités ethniques.	D : Expérimenter des approches pour s'assurer que les services de soutien aux entreprises répondent aux besoins des groupes exclus.	E : Encourager l'apprentissage tout au long de la vie, en particulier au sein des PME.	F : Identifier les moyens de combattre la ségrégation en matière d'emploi, en menant des actions visant à lutter contre la discrimination et les préjugés des employeurs. Expérimenter des actions visant à dépasser les idées préconçues concernant les métiers destinés aux hommes et ceux destinés aux femmes, en aidant ces dernières à se former aux technologies de l'information et de la communication. Réduire l'écart entre les sexes par l'apport de conseils innovateurs et le soutien du développement professionnel.	Améliorer la situation personnelle et les perspectives d'emploi des demandeurs d'asile.
Belgique francophone et germanophone. La dimension «égalité des chances entre les hommes et les femmes» fait l'objet d'une application transverse à toutes les mesures. L'partenaire transnational.	B : Lutter contre la discrimination et promouvoir l'égalité sur le lieu de travail. Entreprendre des actions contre le racisme sur le lieu de travail.	C : Améliorer la qualité de l'emploi dans l'économie sociale par la professionnalisation des activités de l'économie sociale et l'instauration de nouveaux modes pour le financement des entreprises de «l'économie mixte».	E : Encourager l'apprentissage tout au long de la vie, en particulier au sein des PME.	F : Actions innovantes en matière de tutorat, d'égalité dans l'accès à la formation, de système de relation des emplois.	Favoriser la sensibilisation à l'intention des demandeurs d'asile l'accompagnement et leur formation.
Belgique néerlandophone	B : Sensibilisation des entreprises à une politique du personnel « multicolore » ou la formation d'intermédiaires au sein des entreprises.	D : Les actions retenues pourront être le développement de pépinières d'entreprises pour publics moins qualifiés ou des méthodes de financement alternatives.	E : Les actions retenues pourront consister à faciliter la mise sur pied de «starters», en particulier par des femmes ou des migrants.	F : Développement de formes plus efficaces et plus flexibles d'organisation du travail et de services d'aide aux personnes. Par exemple, favoriser les expérimentation en matière d'emplois partagés et de télétravail ou, dans le cadre des services d'accueil, développer des activités innovantes (inter-génération).	Favoriser la sensibilisation à l'intention des demandeurs d'asile leur accompagnement et leur formation.
Danemark Deux groupes cibles bénéficieront d'une priorité spéciale : les femmes et les jeunes de 17 à 25 ans. 2 partenaires transnationaux.	B : Améliorer l'intégration des immigrés, des réfugiés et de leurs descendants sur le marché du travail, par une combinaison de politiques axées sur leurs besoins spécifiques. Les mesures seront mises en oeuvre de concert avec les entreprises privées et publiques.	C : Les projets pourront développer des modules de coopération entre entreprises et autorités publiques, des «labels» spécifiques, etc.	E : Améliorer l'intégration dans le marché du travail des personnes socialement marginalisées, y compris les personnes handicapées, par le biais de l'éducation et de la formation, de la surveillance du marché du travail, ainsi que de l'adaptation des structures et des systèmes de soutien.	F : Actions innovantes pour sensibiliser les acteurs ou revoir le matériel utilisé dans le choix initial d'un métier.	Les actions à mettre en œuvre pourront inclure des mesures en matière d'orientation, d'éducation et de formation, destinées à faciliter un accès rapide au marché du travail dès que le statut de réfugié a été accordé aux demandeurs d'asile. Les femmes et les jeunes de 17 à 25 ans feront l'objet d'une attention particulière.

<p>Espagne Thèmes transverses à toutes les mesures : la dimension «égalité des chances entre les hommes et les femmes», la société de l'information et l'environnement.</p>	<p>Favoriser les services de l'emploi intégré qui développent des projets d'insertion personnalisés. Dans le cadre de ces projets, les bénéficiaires, les professionnels et les formateurs doivent continuer à acquérir des compétences, notamment dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Mieux soutenir l'ultime étape des projets, à savoir l'accompagnement et le suivi sur le lieu de travail.</p>	<p>Combattre le racisme et la xénophobie sur le marché du travail en adoptant une approche préventive, en identifiant les situations à risques et en s'efforçant d'influer sur le comportement de la population face à l'intégration socioprofessionnelle des immigrants, afin de favoriser la solidarité et la tolérance et de combattre l'hostilité. Sensibiliser les acteurs clés du marché du travail et développer des formations visant à faciliter les échanges culturels.</p>	<p>Ouvrir à tous les processus de création d'entreprises. La stratégie dans ce domaine repose sur trois priorités générales : l'encouragement de la création d'emplois à l'échelon local, l'intégration des nouvelles technologies de l'information, et la promotion de l'accès des femmes, sans discrimination par rapport aux hommes, à tous les niveaux du marché du travail. Pour rapprocher les instruments de promotion de l'esprit d'entreprise des personnes et groupes sociaux qui éprouvent le plus de difficultés à accéder au marché du travail, il est prévu de promouvoir des systèmes de soutien complémentaires, un accompagnement technique et financier, et de fournir des services partagés pour faciliter la constitution, la stabilité et la pérennité des initiatives en matière de création d'entreprise.</p>	<p>Soutien à l'adaptabilité des entreprises et des travailleurs et aide à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et autres nouvelles technologies en encourageant les nouveaux profils professionnels et en développant la polyvalence. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) doivent être introduites comme un instrument de travail et de formation, qui doit impliquer les dirigeants et les formateurs dans la formation elle-même. Les TIC favoriseraient en outre la coopération entre PME, qui pourrait déboucher sur la création de réseaux stables de coopération. Cette mesure devrait par conséquent encourager la capacité d'adaptation au sein des entreprises et parmi les travailleurs, en intégrant la dimension d'égalité entre les hommes et les femmes et en accordant une attention particulière aux besoins des personnes éprouvant le plus de difficultés face aux mutations de leur environnement.</p>	<p>Promouvoir en particulier l'égalité des chances entre les femmes et les hommes parmi les demandeurs d'asile, ainsi que la formation professionnelle des jeunes demandeurs d'asile.</p>
<p>Finlande</p>	<p>Promouvoir les moyens permettant de concilier les exigences de la vie professionnelle et de la vie personnelle et de maintenir l'emploi des personnes les plus en difficulté sur le marché du travail en utilisant TIC.</p>	<p>Anticiper les besoins de la vie professionnelle, mettre en place une coopération véritable et ouverte entre les employeurs et les communautés de travail, et développer des cultures d'entreprise multiculturelles valorisant la diversité. Mettre au point des systèmes permettant d'identifier et de contrôler les discriminations au niveau de l'emploi, ainsi que ses conséquences, et expérimenter des méthodes promouvant de bonnes relations ethniques.</p>	<p>S'efforcer de promouvoir le développement d'un modèle finlandais d'économie sociale. Identifier les obstacles au développement de l'économie sociale et à la création d'emplois. Trouver des modèles d'action pour éliminer ces obstacles et promouvoir le développement de l'économie sociale.</p>	<p>Concilier la vie familiale et professionnelle en étudiant de nouveaux outils et de nouvelles formules permettant de briser les stéréotypes sur la division du travail entre hommes et femmes, impliquer les agents socio-économiques dans la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail et faciliter l'offre de services de soutien de qualité. Par conséquent, les projets doivent proposer des actions visant à expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail et fournir de nouveaux systèmes de formation et de reconversion.</p>	<p>Favoriser la qualité de l'accueil et le développement de formations à l'intention de demandeurs d'asile.</p>
<p>France La dimension «égalité des chances entre les hommes et les femmes» fait l'objet d'une application transversale à toutes les mesures. L'partenaire transnational minimum.</p>	<p>Améliorer la qualité et l'efficacité des processus d'insertion socioprofessionnelle et de maintien dans l'emploi des personnes les plus en difficulté sur le marché du travail en utilisant TIC.</p>	<p>Favoriser la création d'entreprise par des publics victimes de discriminations, notamment par l'appui à des démarches collectives «d'essai-image sociale».</p>	<p>Aider les chefs d'entreprise, améliorer les compétences professionnelles et préparer le personnel aux changements structurels et à l'internationalisation, compte tenu des besoins des entreprises, en les anticipant et en exploitant la valeur ajoutée de la coopération internationale.</p>	<p>Rechercher et expérimenter de nouveaux moyens pour mieux articuler la vie professionnelle et la vie personnelle, notamment pour les femmes sur le marché du travail, dans le cadre d'une mise en cohérence des temps sociaux et des temps des villes.</p>	<p>Améliorer les conditions de vie dans les centres d'accueil de demandeurs d'asile. Soutenir l'insertion sociale des demandeurs d'asile.</p>
<p>Grèce</p>	<p>Promouvoir l'emploi des groupes défavorisés par la mise en œuvre d'approches nouvelles du soutien aux chômeurs, et encourager la participation active des employeurs et des organismes professionnels aux programmes d'aide à l'emploi.</p>	<p>Soutenir les activités de sensibilisation et celles visant le développement des compétences de personnes défavorisées. Priorités aux PME et, à l'échelle individuelle, à la promotion de l'esprit d'entreprise et de la capacité à gérer, au développement des ressources humaines au sein de l'entreprise.</p>	<p>Encourager l'émergence et la mise en œuvre des dispositifs de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en activité et/ou le développement de l'employabilité des travailleurs fragilisés dans leur emploi malgré une longue expérience professionnelle.</p>	<p>Concilier la vie de famille et de la vie professionnelle, par le développement de formes d'organisation du travail compatibles avec la vie familiale (hommes et femmes). Requalifier des femmes qui ont quitté leur milieu de travail pour assumer des obligations familiales.</p>	<p>Mesures de conseil en vue de permettre une transition rapide vers le marché du travail dès que les demandeurs d'asile ont obtenu leur statut de réfugié.</p>

	Axe 1 Capacité d'insertion professionnelle	Axe 2 Esprit d'entreprise	Axe 3 Capacité d'adaptation	Axe 4 Egalité des chances	Axe 5 Demandeurs d'asile
mesures document communication CE	A : Faciliter l'accès au marché de l'emploi	D : Renforcer l'économie sociale (troisième secteur) et notamment les services d'intérêt public, en se concentrant sur l'amélioration de la qualité des emplois.	C : Ouvrir à tous le processus de création d'entreprises en fournissant les outils nécessaires pour créer une entreprise et pour identifier et exploiter de nouvelles possibilités d'emploi dans les zones urbaines et rurales.	E : Promouvoir la formation tout au long de la vie et des pratiques inclusives encourageant le recrutement et le maintien dans l'emploi de ceux qui souffrent de discrimination ou d'inégalité de traitement dans le monde du travail.	H : Réduire les écarts entre les hommes et les femmes et promouvoir la déségrégation professionnelle.
États membres	B : Lutter contre le racisme et la xénophobie en relation avec le marché du travail		F : Favoriser la capacité d'adaptation des entreprises et des salariés aux changements, économiques structurels, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et d'autres technologies nouvelles.	G : Concilier vie familiale et vie professionnelle et favoriser la réintégration des hommes et des femmes qui ont quitté le marché du travail (organisation du travail, services d'aide aux personnes).	
Irlande	Mobilisation de toutes les sources potentielles de main-d'œuvre, amélioration de la qualité du matériel de travail en remédiant aux difficultés de compétences par l'éducation et la formation. Promotion de l'insertion sociale et de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.	Actions de soutien aux activités de gestion et actions de formation des ressources humaines. Aide au développement d'activités de soutien aux entreprises de secteur. Introduction des processus de contrôle de qualité dans la production et le management.	Favoriser le développement d'outils flexibles d'analyse des besoins individuels en formation, élaborer des interventions permettant l'analyse et le développement d'instruments dans le domaine de la certification des compétences.		Mesures de conseil et d'orientation en vue de permettre une transition rapide vers le marché du travail des demandeurs d'asile ont obtenu le statut de réfugié. Le programme s'associera aux activités réalisées.
Italie	Prévenir les phénomènes de racisme et de xénophobie. Développement d'outils d'information et de formation spécifiques, intégrant tous les acteurs de la société civile et politique, en portant une attention particulière aux aspects interculturels.	Actions de au développement local et aux initiatives de création d'entreprises (en particulier, de petites et très petites entreprises). Conseil et assistance à la création d'entreprise (en particulier, par des groupes vulnérables) et identification de besoins insatisfaits sur le marché	Nouvelles formes d'organisation de la formation en entreprise, nouvelles méthodes de tutorat, nouveaux matériels pédagogiques et amélioration de la formation de formateurs.	Management des entreprises et recherche d'un équilibre entre la vie familiale et professionnelle. Actions de sensibilisation et d'information destinées aux décideurs politiques communaux.	Mesures de conseil et d'orientation en vue de permettre une transition rapide vers le marché du travail des demandeurs d'asile ont obtenu le statut de réfugié.
Luxembourg	Public visé : les toxicomanes, les délinquants, les sans-abri, etc. Sensibilisation des employeurs.	Activité non salariée : développer des méthodes et des outils pour renforcer les compétences des non-salariés.	Diversité dans le monde du travail : mettre au point des méthodes à divers niveaux pour favoriser l'éducation et la formation tout au long de la vie et la diversité dans le monde du travail.	Les actions envisagées concernent l'organisation et la distribution du travail, le management des entreprises et la recherche d'un équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle.	Mesures de conseil et d'orientation.
Pays-Bas	Acteurs de la société civile et politique, en portant une attention particulière aux aspects interculturels.	Expérimenter des approches pour s'assurer que les services de soutien aux entreprises sont développés de manière à répondre aux besoins des groupes exclus.	Expérimenter des approches novatrices pour permettre à des « apprenants non traditionnels » à performer leurs compétences de base et d'acquies de nouvelles qualifications.	Renforcement de l'accessibilité, de la qualité et de la flexibilité des structures d'appui à la vie familiale (formation de personnel, introduction d'horaires flexibles dans le commerce et autres services de proximité) ; renforcement des compétences des deux sexes dans la réalisation de modèles de validation de compétences acquises par des voies non formelles.	Élimination de toute discrimination de genre sur le lieu de travail, par la promotion de l'intégration des hommes et des femmes dans des secteurs et des emplois dans lesquels ils sont traditionnellement sous-représentés et par la détermination de modèles de validation de compétences acquises par des voies non formelles.

<p>Portugal</p>	<p>Introduction de fibres intégrés d'orientation de la formation et d'insertion en investissant dans la «mercatique» sociale (sensibilisation des hauts responsables à la pratique de recrutements non discriminatoires) et professionnelle (information sur la croissance / les domaines d'emplois émergents).</p>	<p>Développement d'outils d'information spécifiques, en intégrant tous les acteurs de la société civile et politique, en portant une attention particulière aux les aspects interculturels.</p>						<p>Élargir le choix des emplois pour les femmes et les hommes. Nouveaux secteurs avec de nouvelles formes de travail et de nouvelles cultures : enquête et analyse du point de vue de l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes. Promouvoir la dimension d'égalité entre hommes et femmes sur le marché de l'emploi et au travail.</p>	<p>Actions comprenant des méthodes spécialement adaptées à l'orientation scolaire et professionnelle complémentaire et de base, des mesures de préparation dans le contexte de programmes de rapatriement, la réinsertion professionnelle, et des activités visant à préparer les demandeurs d'asile à travailler et à les aider à trouver du travail sur le marché ouvert.</p>
<p>Suède Le principe de l'égalité entre hommes et femmes sera appliqué à tous les stades du programme Equal.</p>	<p>Soutien aux jeunes dont les besoins ne peuvent être satisfaits dans le milieu scolaire normal, établissement de nouveaux forums de coopération entre entreprises, organisations bénévoles et secteur public ; renforcement de la coopération avec des entreprises locales pour les chômeurs de longue durée et les personnes en marge du marché du travail, réinsertion de personnes et de groupes très éloignés du marché du travail.</p>						<p>Identifier les moyens de lutte contre la ségrégation dans l'emploi, en menant des activités visant à lutter contre la discrimination et les préjugés des employeurs, en menant des actions visant à dépasser les idées préconçues sur le travail des hommes et des femmes, en aidant ces derniers à se former aux techniques d'information et de communication</p>	<p>Mesures de conseil et d'orientation en vue de permettre une transition rapide vers le marché du travail dès que les demandeurs d'asile ont obtenu le statut de réfugiés.</p>	
<p>Royaume-Uni Grande-Bretagne Le thème G «conciliation vie familiale» est traité dans le cadre des thèmes A & E</p>	<p>Lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité sur le lieu de travail ; expérimenter des systèmes de soutien de groupes cibles pour les aider à s'insérer ou se réinsérer dans le marché du travail.</p>	<p>Améliorer les perspectives d'emploi des minorités ethniques. Les actions pourront consister à améliorer la prise de conscience et la perception, par les employeurs des qualifications acquises en dehors de la Grande-Bretagne.</p>					<p>Identifier les moyens de lutte contre la ségrégation dans l'emploi, en menant des activités visant à lutter contre la discrimination et les préjugés des employeurs, en menant des actions visant à dépasser les idées préconçues sur le travail des hommes et des femmes, en aidant ces derniers à se former aux techniques d'information et de communication</p>	<p>Mesures de conseil et d'orientation en vue de permettre une transition rapide vers le marché du travail dès que les demandeurs d'asile ont obtenu le statut de réfugiés.</p>	
<p>Royaume-Uni Irlande du nord</p>	<p>Améliorer chez les décideurs politiques et les acteurs du marché du travail, la compréhension des obstacles auxquels se heurtent les personnes défavorisées sur le marché du travail, ainsi que les personnes qui en sont exclues ou risquant d'en être exclues.</p>		<p>Développement d'actions stimulant la création d'entreprises par les minorités ethniques et d'activités entrepreneuriales au niveau des quartier urbains, renforcement des réseaux locaux, etc.</p>	<p>Développement d'actions permettant d'améliorer la qualité des emplois du secteur. Actions de soutien aux activités aussi bien dans le secteur privé que public.</p>	<p>Développement d'outils flexibles d'analyse des besoins individuels en matière de formation ou d'élaboration des techniques d'analyse et de développement d'instruments dans le domaine des compétences acquises par ailleurs.</p>	<p>Les actions proposées visent à intégrer largement les nouvelles technologies dans la formation et à développer une gestion appropriée des ressources humaines.</p>	<p>Lutter contre les mécanismes de ségrégation horizontale et verticale et promouvoir de nouvelles formes d'organisation du temps de travail : actions qui permettent aux femmes d'occuper des places de responsabilité et de voir leur travail reconnu comme celui des hommes. Les actions envisagées concernent l'organisation et la distribution du travail, le management de l'entreprise et la recherche d'un équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle.</p>	<p>Améliorer la qualité de l'accueil et promouvoir de nouvelles méthodes de formation à l'intention des demandeurs d'asile.</p>	

4. La préparation à la transnationalité

Au démarrage de l'Action 1, les détails de votre coopération transnationale doivent encore être précisés. Il est donc indispensable à ce stade de construire suffisamment vos plans d'action, sans oublier que leur finalisation et l'élaboration de l'accord de coopération transnationale devront se faire en concertation avec l'ensemble des PDD qui participeront à la coopération transnationale.

Définition des objectifs

Étudier et mettre au point la transnationalité en formulant une stratégie commune de collaboration transnationale et obtenir que tous les partenaires s'y rallient est une activité essentielle, que tous les PDD doivent accomplir durant l'Action 1.

Une première démarche judicieuse consiste à définir ce que vous espérez réaliser au niveau local, régional ou national, à l'aide de votre partenariat de développement (PDD). Ce n'est qu'après avoir exposé les raisons de votre PDD et sa stratégie par rapport à son contexte national que vous pouvez commencer à examiner les activités transnationales porteuses pour la réalisation de vos objectifs.

La clarification de vos objectifs nationaux va en effet vous permettre d'identifier la valeur ajoutée que vous attendez de la coopération transnationale, et de commencer à élaborer un plan clair et structuré. A ce stade, vous n'oublierez pas qu'il vous faudra tout de même conserver l'ouverture d'esprit et la souplesse nécessaires pour négocier et arrêter avec les partenaires pressentis d'autres Etats membres un programme de travail transnational qui apporte une valeur ajoutée à chacun. Les questions qui suivent peuvent avoir leur utilité pour l'élaboration d'une ébauche de la coopération transnationale envisagée :

- Quelles activités transnationales peuvent faire partie intégrante de mon projet ?
- Quelles activités transnationales peuvent permettre d'obtenir les résultats recherchés ?

Ressources nécessaires à la coopération transnationale

Il est particulièrement important que les coûts associés à l'activité transnationale, notamment en termes de ressources humaines et financières, soient parfaitement cernés et ne soient pas sous-estimés. Les conseils suivants peuvent être utiles :

- Essayez de faire en sorte qu'au moins une personne ayant l'expérience de la conception de programmes de travail transnationaux et de la gestion d'une coopération transnationale participe à votre PDD. Cela vous permettra notamment d'estimer convenablement le temps et les moyens nécessaires à une collaboration transnationale.
- Étudiez soigneusement le calendrier de travail, en tenant compte des implications de l'activité transnationale.
- Assurez-vous que votre PDD dispose des moyens et du soutien nécessaires au fonctionnement d'un partenariat transnational, ou puisse les obtenir.
- Établissez une liste explicite des ressources nécessaires à l'activité transnationale : de celles dont vous disposez d'ores et déjà et de celles que vous devrez encore acquérir.
- Réfléchissez aux mécanismes et aux outils indispensables au bon fonctionnement de la transnationalité au sein de votre PDD (réunions d'information, bulletin, etc.), afin que tous les membres du PDD puissent d'une part en profiter, et d'autre part participer pleinement à la prise de décision.

Préparation du contact avec des partenaires potentiels

Il peut être utile de brosser le portrait type de votre partenaire transnational idéal, en plus des informations que vous communiquerez sur Olimpe pour transfert dans la base de données commune Equal (BDCE, voir définition page 12).

À la lumière de la proposition de votre PDD et de ses objectifs stratégiques, commencez par essayer de déterminer quel type de partenaires transnationaux vous attendez :

- Quelles caractéristiques (organisationnelles, historiques, liées à l'activité ou l'expérience) les partenaires potentiels devraient-ils présenter ?
- Quels apports particuliers (connaissances, expérience, compétences, etc.) attendez-vous d'un partenaire potentiel ?

Il est indispensable aussi de vous interroger sur ce que vous pouvez proposer à des partenaires potentiels. La mise en place de partenariats qui fonctionnent revient à créer des situations où chacun trouve son compte. S'il est vrai que tous les partenaires apportent quelque chose au partenariat, il est tout aussi vrai que chacun en retire de la valeur ajoutée. C'est pourquoi vous devez réfléchir à ce que vous avez à offrir et à ce que vous espérez obtenir en retour.

Il vous est conseillé de rédiger un résumé d'une page sur vos attentes et vos apports potentiels, qui pourra être envoyé, dans leur langue, aux partenaires que vous contacterez.

Constitution de l'équipe de partenariat

Votre équipe de partenariat constitue peut-être le principal atout que vous avez à offrir à des partenaires transnationaux, et la qualité de votre équipe et de votre proposition jouera un rôle essentiel dans la recherche de partenaires de qualité.

Lorsque vous constituez votre équipe de partenariat, n'oubliez pas les conseils suivants :

- Ayez au moins une personne qui puisse consacrer une partie suffisante de son temps à l'activité transnationale et soit en mesure d'en assurer la continuité. Qu'il y ait ou non un coordinateur transnational, assurez-vous que chaque partenaire dispose d'un interlocuteur permanent.
- Assurez-vous que vous disposez dans votre équipe de personnes qui ont des connaissances linguistiques suffisantes et qui ont un réel intérêt et une réelle motivation pour travailler en Europe.
- Expliquez à tous les membres de votre PDD la raison d'être et le contenu des principaux éléments de l'accord de coopération transnationale, et impliquez-les tous dès le début en leur donnant l'occasion d'exposer l'intérêt particulier qu'ils trouvent à la coopération transnationale et ce qu'ils en attendent.
- Prenez des personnes expérimentées et compétentes en gestion et, si possible, ayant une expérience de la coopération transnationale.
- Examinez vos possibilités de mobiliser des experts et des professionnels en cas de besoin.
- N'oubliez pas que ce sont des femmes et des hommes qui font marcher un partenariat, et pas simplement des plans et des documents.

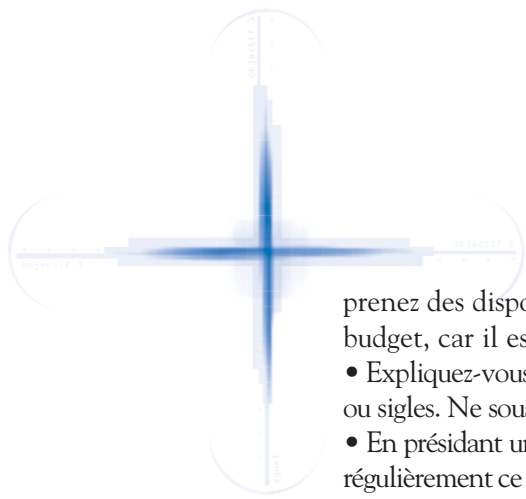
Aspects interculturels

Dans le travail transnational, les différences culturelles jouent un rôle majeur, qu'il convient de ne pas sous-estimer. La langue, le comportement, la culture d'entreprise et de travail, les compétences, les règles administratives et la structure de la société et de l'économie varient fortement d'un pays à l'autre. Les différences linguistiques sont probablement la principale entrave à une transnationalité performante, et il est important, dans cette perspective, de décider d'une ou de plusieurs langues de travail. Souvenez-vous néanmoins que, même lorsque des traductions et une interprétation sont prévues afin que tous les participants puissent prendre part aux discussions et aux décisions, les mêmes mots peuvent avoir des sens différents selon le contexte. Des divergences peuvent également exister quant à la notion de temps (et de respect de l'horaire fixé) et de niveau d'engagement, lesquelles s'expliquent parfois par des différences dans l'ampleur des activités transnationales -et du budget- des divers partenaires. Il est donc important de créer un partenariat équilibré et de rechercher à cette fin des partenaires dont l'ampleur des activités (et le budget transnational y afférent) se rapproche de la vôtre.

L'expérience européenne se construit en travaillant ensemble, en apprenant les uns des autres, en se découvrant de fortes préoccupations communes, tout en prenant conscience qu'il peut aussi y avoir des différences au niveau local.

Pour surmonter ces différences :

- Faites preuve d'ouverture d'esprit. Acceptez l'idée qu'il existe d'autres manières de travailler. Soyez patients.
- Ne comptez pas exclusivement sur la communication écrite.
- Mettez-vous d'accord sur une langue de travail commune.
- Assurez-vous que vous disposez d'une capacité linguistique suffisante en interne. Au besoin,



prenez des dispositions pour la traduction et l'interprétation (n'oubliez pas d'inscrire ce poste au budget, car il est coûteux).

- Expliquez-vous clairement avec vos partenaires sur la signification de certains concepts, terminologies ou sigles. Ne sous-estimez jamais l'importance et l'influence de la langue, surtout si ce n'est pas la vôtre.
- En présidant une réunion, veillez à ce que chacun comprenne et puisse suivre la discussion. Récapitulez régulièrement ce qui a été dit et vérifiez que tout le monde a compris. Écrivez les grands titres sur un tableau de conférence. Veillez à ce que chacun ait l'occasion de donner son avis en disposant d'un temps suffisant...

Enfin, proposez aux membres de l'équipe et aux participants qui ne connaissent pas le travail transnational un accompagnement au démarrage du projet, sous la forme éventuellement d'une formation structurée, qui leur permettra d'apporter leurs contributions aux tâches transnationales communes.

5. La recherche de partenaires transnationaux

Il existe plusieurs approches pour la recherche de partenaires. Les résultats les plus probants semblent être obtenus par une combinaison des stratégies suivantes :

- Un ou plusieurs membres de votre PDD possèdent déjà une expérience en matière de collaboration transnationale, et cet acquis leur permet d'identifier les organisations qui ont démontré leur compétence, leur fiabilité, leur engagement et leur esprit de coopération. Si ces organisations ont adhéré à un PDD bénéficiant d'un financement au titre d'un programme Equal national, elles peuvent figurer parmi les candidats présélectionnés dans le cadre de la coopération transnationale. Il vous appartiendra ensuite de déterminer dans quelle mesure leurs intérêts et leurs attentes correspondent aux vôtres, et si les stratégies et les priorités d'action envisagées par les différents PDD peuvent constituer une base solide de travail transnational.
- Les acteurs clés de votre PDD ont des accords de jumelage avec des homologues dans d'autres États membres. Ce type d'accord s'inscrivant fréquemment dans une coopération plus large à l'échelon régional ou national, vous pourriez être intéressé par la participation d'un PDD en lien avec ces accords de jumelage. Si votre partenaire potentiel n'a pas été retenu dans le cadre d'Equal dans son État, vous aurez, à titre exceptionnel, la possibilité de tenter d'établir une coopération transnationale. Il deviendrait dès lors un partenaire associé (réf : chapitre 6). Vous devrez néanmoins, dans ce cas de figure, conclure un accord de partenariat transnational impliquant au moins un autre PDD financé au titre de l'initiative Equal.
- Pour la France, dans le cas des départements d'outre-mer, la transnationalité pourra inclure des partenaires des pays de la zone géographique proche de chacun de ces départements. (réf : Docup, le principe de partenariat appliqué à la coopération transnationale entre PDD.)
 - L'outil de recherche de partenaires spécifique à Equal est la base de données commune (BDCE), consultable sur le site Web Equal de la Commission depuis la mi-novembre 2001.

La base de données communes Equal (BDCE)

Mise en place par la Commission européenne, cette base de données présente sous une forme synthétique chaque PDD sélectionné dans chaque État membre. Les autorités de gestion et les PDD retenus y accèdent sans restriction. Si les informations complètes ne sont proposées que dans la langue exigée, au moment du dépôt du dossier de candidature, par l'État membre concerné, les éléments de synthèse peuvent être disponibles en anglais ou en français.

Pour la France, les fiches de synthèse sont extraites de l'outil Olimpe. C'est pourquoi il vous est vivement conseillé de vérifier sur Olimpe les contenus de cette fiche, de l'enrichir si besoin et, surtout,

de la traduire en anglais, sous peine de décourager des partenaires potentiels non francophones.

Le moteur de recherche de la BDCE permet des investigations complexes sur la base de mots-clés et/ou de critères spécifiques qui sont décrits brièvement en annexe 3 page 36. Différents modes de recherche vous sont proposés.

Mais si la base de données facilite la recherche de partenaires transnationaux grâce à un large éventail de critères, elle n'est pas pour autant la panacée. Par exemple, les neuf thèmes Equal peuvent se décliner selon différentes variantes dans chacun des États membres. Autre exemple, la formation des personnes défavorisées peut être rattachée à plusieurs domaines thématiques. Enfin, dans la recherche par mot clé, il convient d'être attentif à la langue que vous utiliserez, qui devra être le plus souvent l'anglais ou la langue nationale du pays dans lequel vous recherchez éventuellement un partenaire.

La prise de contact avec des partenaires potentiels

Une fois que la BDCE vous a permis de limiter le champ de vos recherches à un nombre restreint de partenaires éventuels, il vous faut envisager l'approche directe pour examiner de manière plus approfondie les possibilités de conclure un partenariat. Vous pourriez tout d'abord, en raison de contraintes financières et de temps, effectuer cette démarche par téléphone, par fax ou par courrier électronique, simplement pour obtenir quelques informations complémentaires. Mais, une fois que vous avez identifié quelques partenaires possibles, rien ne vaut une rencontre en face à face pour apprendre à mieux les connaître, pour amorcer un véritable échange d'informations et pour en savoir davantage sur leurs méthodes de travail. Ce sont les personnes -et non les organisations- qui font le succès d'un partenariat. Aussi, des visites réciproques de prospection s'avèrent-elles indispensables pour que vous-même et les membres de votre PDD puissent se faire une opinion sur la capacité de travailler pendant deux à trois ans en collaboration étroite avec les membres du PDD contacté. Vous aurez, de part et d'autre, une impression beaucoup plus éclairée en découvrant le contexte local et en ayant l'occasion de rencontrer un maximum de membres des PDD respectifs.

A ce stade, mieux vaut en général prendre des contacts multiples et se réserver la possibilité de choisir entre plusieurs partenaires transnationaux possibles, plutôt que d'arrêter la prospection après une première prise de contact positive : l'obligation de choisir implique le plus souvent davantage de rigueur dans la définition de votre projet, autant dans sa dimension nationale que transnationale. Les premiers contacts et les premières réunions, les premiers échanges d'information et de documentation peuvent être décisifs : veillez donc à y être dûment préparés.

Le nombre de partenaires

Le dispositif de mise en œuvre d'Equal en France établit que la dimension transnationale de votre projet doit impliquer une coopération avec au moins un PDD d'un autre État membre. Cependant, même si un partenaire suffit, il vous est recommandé de construire un partenariat transnational avec au moins deux PDD d'autres États membres. N'en choisir qu'un seul est effectivement risqué, celui-ci pouvant toujours ultérieurement décider, pour une raison ou une autre, de se retirer. Constituer un partenariat de plus de trois PDD devient une entreprise complexe qui demande davantage d'efforts et de rigueur en termes de gestion et de communication. Mais n'oubliez pas qu'un partenariat plus étendu offre également un éventail plus large de compétences, de connaissances et d'expériences.

L'organisation interne

Vous devrez définir très précisément la répartition des rôles et des responsabilités de chacun des membres de votre PDD, et les mettre en perspective avec l'organisation de vos PDD partenaires. Vous veillerez à ce stade à être attentif à l'architecture souvent complexe de chaque PDD et aux degrés divers de participation à la coopération transnationale de leurs membres respectifs. Il sera nécessaire notamment de décrire de manière explicite les procédures conçues pour permettre les prises de décision.



La nomination d'un coordinateur transnational

La réussite des actions transnationales passe par une gestion efficace. Il est donc recommandé à chaque PDD, dès ce stade, de désigner un coordinateur transnational chargé, par exemple, en vertu d'un mandat clairement défini, des tâches suivantes :

- identification et présélection des partenaires transnationaux éventuels ;
- négociation de l'accord de coopération transnationale avec les partenaires transnationaux ;
- élaboration et suivi du programme de travail transnational ;
- élaboration d'un cahier de charges pour l'évaluation des activités transnationales ;
- organisation de réunions et d'événements de valorisation ;
- communication interne au PDD national sur les questions relatives à la transnationalité.

Le profil de coordinateur transnational peut se définir à partir des compétences suivantes :

- une expérience antérieure de coopération transnationale ;
- une maîtrise du thème Equal choisi par le PDD et ses partenaires transnationaux ;
- une maîtrise de la langue de travail commune au partenariat transnational ;
- une sensibilité à l'égard des différences culturelles ;
- une bonne aptitude à la communication ;
- des capacités de négociation ;
- des compétences en matière d'organisation et de gestion ;
- un engagement vis-à-vis de la coopération et des activités transnationales.

Le calendrier

Les États membres ont convenu d'un calendrier commun pour l'Action 1, mais chaque autorité de gestion a pu définir des modalités particulières en ce qui concerne les dates limites de dépôt de candidature, afin de disposer d'un délai raisonnable pour le processus d'instruction et d'approbation du passage en Action 2. **En France, lors du dépôt de candidature en Action 2, qui interviendra au plus tard le 30 avril 2002 ; pour les projets régionaux, vérifiez la date auprès de la DRTEFP. Il ne vous sera pas demandé de présenter un accord de partenariat transnational dûment signé. En revanche, il vous sera demandé de fournir une fiche transnationale comprenant la description des objectifs, des contenus, et l'identification de vos partenaires pour la partie transnationale. Imprimée à partir d'Olimpe, elle sera obligatoirement jointe au dossier de candidature. Parallèlement, vos partenaires seront dans l'obligation de satisfaire au calendrier et aux procédures arrêtés dans leurs États respectifs.**

Il vous est donc vivement conseillé de :

- signaler à votre (vos) partenaire(s) le délai que vous devez respecter et veiller à connaître le sien (leur) ;
- Prévoir la désignation d'un secrétaire ETCIM pour saisir les données relatives au projet transnational élaboré d'un commun accord dans les délais correspondants aux contraintes de chaque partenaire. (voir chapitre 11).

Les rencontres préliminaires avec des partenaires potentiels

Dans l'idéal, la première rencontre avec des partenaires éventuels devrait couvrir : l'échange d'informations complémentaires, l'examen des finalités, des objectifs et des contenus des activités transnationales envisagées, les ressources dont chaque PDD pourrait disposer pour mener à bien le programme de travail transnational.

Ainsi, il s'agira notamment :

- d'apprécier avec vos partenaires votre capacité de travailler ensemble ;
- de clarifier l'ampleur et l'objet de la coopération transnationale, ce qui évitera tout désaccord ou déception par la suite ;
- de développer ensemble une stratégie et un plan d'action véritablement communs, vous permettant de définir vos activités transnationales.

Les organisateurs de la première réunion devraient :

- veiller à ce que les visiteurs soient informés à l'avance de la logistique prévue, et à ce que la prise en charge des différents frais soit clairement définie ;
- planifier l'ordre du jour en réservant un temps suffisant à chaque question et en prévoyant des mécanismes permettant à tous les participants d'intervenir ;
- utiliser la réunion et l'ordre du jour pour déterminer les ressources dont dispose le partenariat éventuel et celles qu'il faudra acquérir, ainsi que pour identifier tout problème à résoudre ;
- chercher à conclure la réunion par la définition d'un calendrier de travail préliminaire, d'une proposition de plan d'action, des procédures à mettre en place ;
- prévoir la rédaction et la diffusion, dans les plus brefs délais, d'un relevé des décisions adoptées lors de la réunion, validé en retour par chacun afin d'éviter tout malentendu éventuellement engendré par des barrières linguistiques.

Il est utile, en règle générale, que chaque délégation comprenne, outre les personnes autorisées à prendre des engagements au nom des organisations partenaires, des membres qui maîtrisent bien les aspects techniques, financiers et juridiques du PDD.

6. Les partenaires associés

Equal permet d'inclure dans la coopération transnationale des partenaires qui ne sont pas des PDD retenus au titre d'Equal par leurs Etats respectifs, en élargissant cette coopération transnationale à des « partenaires associés ».

Deux types de partenaires associés sont possibles :

- des organisations implantées dans l'un des États membres bénéficiant d'un financement émanant d'autres sources que le FSE,
- des organisations des pays tiers bénéficiant d'un soutien au titre des programmes :

Phare, Tacis, Meda et Cards.

Si vous pensez qu'il pourrait être intéressant de mettre en place une coopération transnationale avec un partenaire associé répondant à la définition ci-dessus, tenez compte des obligations suivantes :

- compter en plus au moins un partenaire agréé dans Equal dans un État membre de l'Union européenne ;
- déterminer très précisément la valeur ajoutée qu'apporterait cette coopération élargie ;
- vérifier que votre partenaire associé pressenti est en mesure de fournir la preuve de sa capacité à faire face aux frais qu'il engagera dans la coopération transnationale ;
- [vérifier avec le Département FSE/DRTEFP ou votre assistance technique nationale ou régionale \(Racine / ATR\) s'il existe éventuellement des restrictions ou paramètres nationaux spécifiques.](#)

Partenaires associés situés dans l'un des États membres

S'il est conseillé de ne collaborer qu'à titre exceptionnel avec des partenaires hors Equal, cette règle fait cependant l'objet d'une certaine souplesse. L'une des principales conditions est d'être en mesure de justifier que ce partenariat générera une réelle valeur ajoutée et qu'il constitue un moyen particulièrement utile pour combler les lacunes de partenaires Equal dans certains domaines thématiques.

Partenariats de développement dans des pays candidats à l'adhésion ou des pays tiers

Une des nouveautés d'Equal, par rapport aux précédentes initiatives communautaires Adapt et Emploi, réside dans la possibilité pour les PDD de rechercher une collaboration et des échanges transnationaux au-delà des frontières de l'Union européenne. Compte tenu des liens qui unissent certains pays méditerranéens de l'Union européenne avec leurs voisins d'Europe méridionale et du Sud-Est,



d'une part, et de l'adhésion imminente de voisins d'Europe orientale, de l'autre, il peut s'agir d'une occasion fort stimulante. C'est pourquoi la collaboration transnationale des PDD Equal peut être étendue à des pays candidats à l'adhésion ainsi qu'à des pays couverts par **Phare, Tacis, Meda et Cards**, à savoir :

- **Phare** : Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie et Slovénie.
- **Tacis** : Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Fédération de Russie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizstan, Moldavie, Mongolie, Ouzbékistan, Tadjikistan, Turkménistan et Ukraine.
- **Meda** : Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Autorité palestinienne, Syrie, Tunisie, Israël, Chypre, Malte et Turquie.
- **Cards** : Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, République fédérale de Yougoslavie et l'ancienne République yougoslave de Macédoine.

Concrètement, cela signifie qu'un partenaire des pays tiers mentionnés ci-dessus peut participer à toutes les activités de la collaboration transnationale, y compris son élaboration et sa mise en œuvre. Si toutefois, pour une raison ou pour une autre (par exemple, des difficultés de financement), le projet non communautaire n'entame pas sa collaboration avec Equal durant l'Action 1, il peut se rallier durant la phase initiale de l'Action 2 à un ACT déjà en place, à condition qu'il y ait un avantage pour tous les PDD qui y participent. Selon l'intérêt, le partenaire situé dans un pays tiers peut participer à l'intégralité du programme de collaboration transnationale ou seulement à certaines de ses parties.

Sources de financement

Les partenaires situés dans des pays tiers sont soumis à une contrainte importante, qu'il faut garder à l'esprit. En effet, ils ne peuvent être financés sur le budget Equal, puisque le Fonds social européen ne finance pas d'activités en dehors de l'Union européenne. Ils doivent donc trouver d'autres sources de financement, nationales ou communautaires. Le financement national est probablement le moyen le plus rapide pour lancer le projet et le partenariat transnational.

Des fonds communautaires peuvent également être débloqués pour ce type d'activité au travers des programmes **Phare, Tacis, Meda et Cards**, même si les procédures et le calendrier de ces programmes sont très différents de ceux d'Equal. La Hongrie et la République Tchèque ont d'ores et déjà affecté des crédits à la coopération transnationale avec Equal, soit sur leurs propres fonds, soit dans le cadre de la programmation annuelle des fonds communautaires qu'ils reçoivent.

Recherche de partenaires

Les partenariats de pays tiers éligibles auront accès au principal outil de recherche de partenaires transnationaux, la base de données commune Equal (BDCE). De même, les données de base relatives aux partenariats de pays tiers concernés seront entrées dans la BDCE afin de permettre aux PDD intéressés des États membres de rechercher, s'ils le souhaitent, des partenaires éligibles situés dans ces pays. Les partenaires associés auront également accès à ETCIM (module Internet pour la coopération transnationale Equal), afin qu'ils puissent être intégrés dans l'accord de coopération transnationale (ACT).

Aspects financiers

Les partenaires associés, comme tous les PDD partenaires transnationaux d'Equal, doivent couvrir intégralement leurs dépenses (frais de transport et hébergement, par exemple), sans pour autant bénéficier de Fonds social européen. Ils doivent donc trouver par ailleurs les financements qui leurs sont nécessaires, qu'il s'agisse de ressources propres, de fonds nationaux ou de fonds provenant de programmes bénéficiant de financement communautaire auxquels ils sont éligibles.

En ce qui concerne vos dépenses concernant une coopération transnationale avec un partenaire associé, il vous est vivement conseillé d'interroger formellement votre autorité de gestion (DFSE/DRTEFP) pour vérifier leur prise en compte éventuelle par les financements émanant d'Equal.

7. Les premières étapes vers un accord transnational

Votre partenariat de développement (PDD) sera d'autant plus efficace que vous impliquerez largement tous ses membres dans ses processus décisionnels et dans sa mise en œuvre. Il est extrêmement important que les PDD, et leurs têtes de liste en particulier, instaurent un mode décisionnel participatif et saisissent toutes les occasions d'associer un maximum de membres des PDD aux activités transnationales.

Établissement d'un programme de travail transnational

Les PDD doivent officiellement adopter, à la fin de l'Action 1, un accord de coopération transnationale (ACT) ayant un triple objectif :

- engager les PDD à collaborer dans les domaines où ils ont des intérêts et avantages communs, à partager leurs ressources et leur savoir-faire, et à diffuser et exploiter les résultats obtenus ensemble ;
- définir la stratégie conjointe et les activités à réaliser, en évaluer le coût et préciser la répartition des dépenses transnationales entre les différents PDD ;
- constituer la base sur laquelle les autorités de gestion peuvent approuver cet élément clé de l'Action 2.

Il convient donc, dans cette perspective, de négocier avec vos partenaires un programme de travail transnational cohérent, accompagné d'un budget, qui consolide les stratégies et priorités de chaque PDD partenaire. Ceci implique de déterminer les rôles, les responsabilités de chacun, les procédures décisionnelles et les dispositions organisationnelles pour la mise en œuvre du programme de travail commun. Le processus d'élaboration de ces différents items nécessite une interaction étroite et des adaptations réciproques permanentes pour intégrer la stratégie générale et le plan d'action de chaque PDD. Ce processus pourrait également exiger certains aménagements des contributions individuelles de chaque partenaire.

Ainsi, l'élaboration d'un programme de travail cohérent s'inscrivant dans une vision commune de la stratégie de chacun des PDD exige des partenaires qu'ils définissent ensemble :

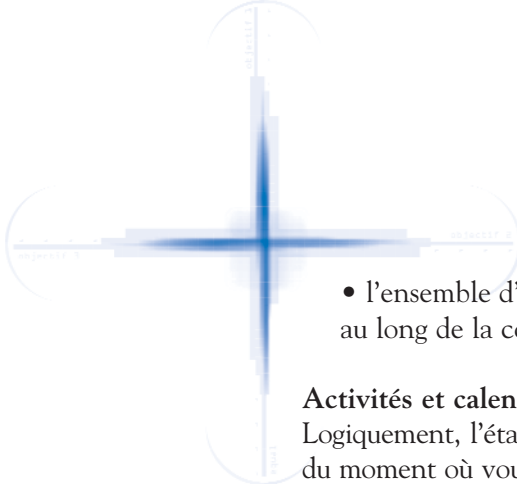
- les questions à résoudre et les objectifs du travail transnational,
- les activités transnationales visant à réaliser ces objectifs,
- les grandes lignes d'un programme de travail commun,
- la division des tâches et des responsabilités, et les modalités de gestion et de coordination;
- un plan de diffusion et de promotion, dans le cadre des stratégies nationales de *mainstreaming* pertinentes,
- des procédures de suivi et d'évaluation,
- un budget déterminant les dépenses prévues et les recettes correspondantes.

Problèmes à résoudre et objectifs

Vous devez, à l'issue de votre première réunion de contact avec des partenaires éventuels, définir les problèmes à résoudre et les objectifs de votre coopération, en étudier la faisabilité et en programmer la mise en œuvre. Plusieurs réunions seront peut-être nécessaires, de même que des discussions approfondies au sein de chaque PDD impliqué.

Ce partenariat transnational devra notamment, en ce qui concerne les résultats ou produits escomptés, trouver un accord réaliste sur les aspects pertinents de la stratégie (objectifs, contenus, approches/méthodes...) et sur les résultats attendus, ainsi que sur les principaux aspects des activités transnationales à intégrer dans la stratégie ou les résultats envisagés (type, ampleur et champ des activités). Ayez ces quelques points à l'esprit :

- restez réaliste dans vos ambitions, vos objectifs et les résultats escomptés qui doivent tenir compte des ressources disponibles ;
- il va également de soi que tous les partenaires doivent impérativement bien comprendre les objectifs du partenariat transnational et avoir un sentiment d'appropriation à leur égard ;

- 
- l'ensemble d'objectifs communs définis et adoptés par les partenaires servira de référence tout au long de la conception et de la mise en œuvre de la coopération transnationale.

Activités et calendrier

Logiquement, l'étape suivante est l'élaboration d'un programme de travail commun détaillé. A partir du moment où vous êtes satisfait de la manière dont les choses progressent, il vous appartient de préparer un programme de travail assorti d'un calendrier fixé d'un commun accord et précisant les étapes, les résultats et les événements relevant des activités transnationales. Il doit faire clairement apparaître les liens, et surtout les interdépendances éventuelles (actions préalables indispensables, etc.), entre les différentes activités. Faites preuve de réalisme lors de l'établissement de ce calendrier, en vous souvenant que les activités transnationales demandent souvent davantage de temps en raison des différences culturelles. Veillez à ce qu'une personne ou une organisation soit nommée responsable de chacun des résultats escomptés, et à ce que des indicateurs aient été convenus pour leur suivi et leur évaluation.

En tant que partie intégrante d'un plan d'action ou d'exécution, le calendrier doit être régulièrement consulté par les responsables de la coordination et de la gestion générales, pour suivre l'avancement des activités transnationales et pour en communiquer les résultats à tous les intéressés. Le cas échéant, des adaptations peuvent être apportées au plan et au calendrier par le partenariat, et communiquées, elles aussi, à tous les intéressés.

Dispositions organisationnelles et décisionnelles

La gestion efficace d'un partenariat transnational est l'une des clés de son succès. La création d'une équipe véritablement transnationale, dont les membres éprouvent un sentiment d'appropriation et œuvrent ensemble à des approches et développements novateurs, est une mission difficile qui requiert une vigilance permanente. Les personnes travaillent loin les unes des autres ; elles appartiennent à des cultures différentes ; et, hormis lors des réunions, leurs échanges sont toujours quelque peu entravés par la langue et les moyens de communication utilisés (courrier électronique, téléphone, etc.). Chaque partenaire a ses propres responsabilités au sein de sa propre organisation et de son propre PDD, et ces dernières peuvent être parfois contradictoires avec les activités transnationales. Ces différents facteurs pouvant être à l'origine de malentendus et de difficultés au sein du partenariat, il est impératif d'instaurer une structure transparente et précise de communication et de gestion, à l'intérieur de laquelle les tâches et les responsabilités peuvent être clairement définies.

Plusieurs modes organisationnels (désignation d'un coordinateur transnational, coordination partagée, par roulement, comité d'orientation / comité de pilotage, groupes de travail) peuvent être envisagés pour la coordination et la gestion de la mise en œuvre du programme de travail transnational, chacun ayant ses avantages selon le contexte considéré. Chacun des partenariats transnationaux devrait convenir en son sein du modèle le mieux adapté à son cas.

Il n'existe pas de modèle idéal unique de gestion des partenariats transnationaux, le schéma d'organisation devant refléter les objectifs et le programme de travail spécifiques du partenariat concerné. Le modèle fondé sur le consortium a donné de bons résultats lorsque tous les partenaires avaient une expérience plus ou moins équivalente du travail transnational et étaient disposés à un partage des responsabilités. Lorsque les partenaires ont une expérience transnationale relativement limitée, voire inexistante, le modèle du consortium peut avoir un effet d'apprentissage positif pour l'ensemble des partenaires concernés, dans la mesure où ils sont appelés à se partager la responsabilité de la coordination et de la gestion. On note toutefois la tendance de nombreux partenariats à inviter le partenaire le plus expérimenté en matière de travail en réseau européen à prendre le *leadership*, un modèle qui fonctionne bien pour autant qu'il soit agréé par tous les partenaires.

Communication interne

La communication est une composante essentielle du développement et du bon fonctionnement d'un partenariat transnational. L'éloignement géographique, les différences culturelles, les langues et les divergen-

ces en termes de priorités sont autant de facteurs susceptibles d'engendrer des malentendus. Un accord quant au mode et à la fréquence de communication (à condition de conserver une certaine souplesse) peut donc s'avérer extrêmement utile. Une bonne circulation de l'information permet à chacun de savoir ce qu'il doit faire.

Le courrier électronique apparaît comme le mode de communication le plus couramment utilisé par la plupart des réseaux transnationaux. Il s'avère cependant moins efficace aux premiers stades de la création du partenariat. Les différences culturelles ont, elles aussi, un impact sur l'efficacité de ce type de communication. Pour fonctionner efficacement, tout partenariat doit être fondé sur la confiance, et celle-ci ne peut s'instaurer par la seule voie électronique. Les rencontres sont extrêmement importantes pour le développement d'une bonne relation de travail, mais prendre son téléphone pour s'entretenir directement avec son interlocuteur est, à défaut, la meilleure alternative (même si cette communication doit coûter plus cher qu'un e-mail).

8. Les aspects financiers

Le présent chapitre est principalement destiné aux gestionnaires des budgets des PDD et aux coordinateurs transnationaux. Il poursuit un double objectif : présenter tout d'abord un certain nombre de règles et procédures financières appliquées dans l'Union européenne, et aborder ensuite des aspects plus généraux de la planification et de la gestion financières. Les gestionnaires opérant dans un contexte transnational ne doivent pas perdre de vue que le détail des règles et dispositions financières peut varier d'un État membre à l'autre. **Pour les projets français, il est donc recommandé, en cas de doute, de se reporter au « Guide du candidat » ou aux aides en ligne d'Olimpe.**

Les règles communautaires ci-dessous doivent permettre de déterminer les dépenses dont le financement peut être demandé et par quel partenaire, de définir et de gérer plus aisément les modalités de partage des frais, et d'éviter un double financement. Ces règles tiennent compte des critiques formulées par la Cour des comptes, ainsi que de l'augmentation substantielle des montants (relatifs et absolus) mis à disposition dans le cadre de l'Initiative Equal en matière de coopération transnationale.

Dépenses éligibles

- les frais de participation (voyage, séjour et repas) aux réunions de travail,
- les frais de communication et de traduction permettant de faciliter les échanges d'informations et d'expériences,
- les frais liés aux visites d'information et aux stages de personnes placées sous la responsabilité des PDD (formateurs, stagiaires, personnel, acteurs clés et autres),
- les contributions individuelles de chacun des PDD aux frais engendrés par les activités conjointes et le développement conjoint de services ou de produits,
- les frais d'organisation des réunions, des événements promotionnels, des visites d'information et des stages, y compris les frais de salle, d'interprétation, de réception et de traduction dans la (les) langue(s) de travail choisie(s),
- les frais liés à la réalisation de services ou de produits prévus dans le cadre des activités transnationales, que ces services ou produits soient réalisés directement par un ou plusieurs des PDD ou confiés à des tiers (conseil, expertise méthodologique et technique, production, études, évaluation...),
- les frais occasionnés par un secrétariat chargé de la coordination,
- autres frais à préciser en accord avec l'autorité de gestion compétente.

Chaque PDD membre d'un PCT devra donc respecter rigoureusement ces dépenses éligibles lorsqu'il établira son budget transnational correspondant aux activités transnationales qu'il conduit ou auxquelles il participe.



Construction du budget

L'ensemble des budgets transnationaux des PDD devra faire l'objet ensuite d'un agrégat négocié pour obtenir le budget transnational de l'ensemble du PCT. Il convient, au moment d'entreprendre la construction du budget transnational, de commencer par se poser les questions suivantes :

- Quel est le budget total demandé / approuvé pour chaque partenaire ?
- Quelle est la part de ce budget destinée au travail transnational ?
- L'une ou l'autre des activités transnationales est-elle appelée à générer des recettes ?
- Si oui, comment ces recettes seront-elles réparties entre les partenaires et comment seront-elles comptabilisées ?
- Une attention suffisante a-t-elle été accordée à la question des droits de propriété intellectuelle et aux droits d'utilisation par des tiers ?

Le budget transnational établi d'un commun accord pour chacune des tâches ou étapes du programme de travail, précisant la contribution de chaque PDD, consolidera les engagements et évitera les malentendus.

Règles et procédures communes

Les frais engendrés par les activités transnationales seront répartis entre les PDD partenaires selon les règles et procédures décrites ci-après, et ils doivent être clairement précisés dans l'accord de coopération transnationale (ACT) :

Frais transnationaux individuels	Frais transnationaux communs	
Pris en charge par chaque PDD national	Réciprocité	Accord de partage de frais
		Facturation au prorata Remboursement

Distinction entre frais individuels et frais communs

Tous les budgets transnationaux seront présentés en deux volets, à savoir :

- les frais transnationaux individuels, qui proviennent de la division des tâches (et des coûts y afférents) entre les PDD membres d'un partenariat transnational, sont pris en charge par chaque PDD national, avec cependant une recherche d'équilibre dans l'investissement de chacun ;
- les frais transnationaux communs, qui sont engendrés par les activités conjointes et les services/produits conjoints réalisés pour le compte du partenariat transnational et pour lesquels chaque PDD a les mêmes attentes.

Répartition des frais transnationaux communs

Deux formules sont proposées **aux partenariats transnationaux** en ce qui concerne les frais transnationaux communs :

L'accord de réciprocité (qui devrait être la règle) : la procédure générale de prise en charge des frais transnationaux communs sera, dans la mesure du possible, l'accord de réciprocité en vertu duquel une partie du travail commun est effectuée (directement par le PDD ou en sous-traitance) et payée par l'un des PDD, tandis que d'autres parties (de même ampleur environ) sont réalisées et payées par les autres PDD. Le principe de la réciprocité doit être appliqué aux frais d'organisation des réunions et autres événements promotionnels, lesquels doivent donc être pris en charge par le PDD d'accueil. Tous les frais liés aux activités transnationales doivent être assumés, dans la mesure du possible, par les différents PDD participants pour des volumes financiers équivalents, supposant donc des activités transnationales de même ampleur. Ce principe de l'équilibre des coûts se fonde sur le concept selon lequel tous les PDD tireront les mêmes avantages du travail transnational accompli. Il convient donc, lors de l'élaboration de votre programme de travail commun, de faire valoir ce principe de réciprocité et d'en négocier l'application pratique avec vos partenaires, en tenant compte de leurs situations respectives en termes de capacités financières, de taille et d'effectifs affectés au travail transnational, de pertinence des résultats escomptés et de capacité de coordonner des travaux menés en commun ou d'organiser des événements promotionnels conjoints. À défaut

de pouvoir harmoniser, notamment les capacités financières, il est possible de différencier la répartition du coût des activités transnationales entre les différents PDD. Dans ce cas, les PDD mieux dotés financièrement pourront : soit prendre à leur charge les activités impliquant un volet financier plus lourd ; soit prendre à leur charge un plus grand nombre d'activités que les autres PDD ; ou enfin prendre à leur charge une part plus importante des dépenses afférentes à une activité donnée (mécanismes de partage des frais).

L'accord de partage des frais (facturation au prorata ou remboursement) : lorsque l'application du principe de réciprocité s'avère difficile, il convient de définir un accord de partage des frais pour la prise en charge des frais transnationaux communs. Ce type d'accord porte essentiellement sur le transfert de fonds entre les PDD ou vers des exécutants communs ; sur la définition du type d'activité auquel le partage des frais sera appliqué ; sur le mode de répartition des frais entre les différents PDD participants ; et sur les procédures d'établissement des contrats et de gestion des factures. Les PDD ont le choix entre les deux techniques suivantes de partage des frais :

- **la facturation au prorata**, par laquelle un contrat avec un tiers, établi par chacun des PDD participants ou par l'un d'eux en son nom et au nom des autres, stipule que des factures proportionnelles seront présentées aux PDD participants, lesquels paieront chacun leur part directement à l'exécutant ;
- **le remboursement**, utilisé lorsque l'un des PDD participants agit en qualité de contractant pour les services ou produits conjoints. À ce titre, il traitera et paiera les factures à l'exécutant, et sera remboursé par les autres PDD sur la base d'une note de récupération des frais et conformément à la formule de répartition convenue entre eux. La technique du remboursement est également applicable lorsque l'un des PDD participants assume la fonction de secrétariat pour la coopération transnationale ;

Quelle que soit la formule adoptée, l'accord de partage des frais doit respecter la législation communautaire en vigueur, pour assurer le bon fonctionnement du marché intérieur et ne pas créer de nouvelles barrières à la fourniture transfrontalière de services. [Les incidences comptables et fiscales \(TVA\) d'un tel partage des frais devront faire l'objet d'un examen attentif, au cas par cas, par les comptables concernés.](#) En tout état de cause, il conviendra de stipuler clairement dans l'accord de coopération transnationale la formule retenue et les décisions prises en matière de répartition des coûts, et donc des activités, entre les différents PDD.

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

Quelques conseils pour la gestion financière des activités transnationales

- Séparez les frais transnationaux individuels et communs.
- Gardez trace de toutes les opérations financières et n'effectuez jamais de paiement sans avoir une facture originale.
- Convenez à l'avance avec vos partenaires des règles de base qui seront appliquées aux frais transnationaux communs (qui paiera quoi, etc.).
- Fixez à l'avance avec vos partenaires les procédures à suivre si un ou plusieurs partenaires souhaitent modifier les accords financiers établis.
- Discutez à l'avance avec vos partenaires et prévoyez des plans d'urgence pour les cas où, par exemple, un partenaire prend du retard dans ses tâches ou doit, pour une raison quelconque, se retirer. Tâchez d'anticiper les difficultés et d'avoir un « plan B » pour parer à ce type de situation.
- En cas de difficultés majeures, agissez promptement, mais sans panique.

[Consultez le Département FSE / DRTEFP ou votre assistance technique.](#)

- Sur le plan de la gestion de la trésorerie et de la planification de dispositions d'urgence, soyez en mesure de réagir aux situations inattendues (paiements tardifs, frais imprévus, dépassements, etc.).
- Assurez-vous que vous respectez votre règlement national relatif au FSE.
- Adaptez vos systèmes financiers pour en assurer la compatibilité avec vos normes comptables nationales.



9. Suivre et évaluer la transnationalité

Le suivi et l'évaluation sont des outils importants et nécessaires pour garantir la qualité et l'efficacité, aussi bien de votre stratégie et de vos activités nationales que de la coopération transnationale à laquelle vous participerez. C'est pourquoi, il est demandé à tous les partenariats de développement Equal de mettre en place un mécanisme d'évaluation permanente de leurs activités et de leurs résultats, ainsi que de leur action transnationale. Cette évaluation devrait contribuer à :

- mieux comprendre les causes et la nature de l'exclusion, de la discrimination et des inégalités sur le marché du travail,
- identifier les facteurs conduisant à de bonnes pratiques,
- établir des critères de référence pour les stratégies et les activités qui seront mise en œuvre dans le futur, et permettre l'étalonnage des performances de ces activités.

Le présent chapitre vise à apporter quelques conseils aux responsables de chaque partenariat de développement pour la planification, l'étude et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation permanente dans le cadre d'une collaboration transnationale.

Pourquoi évaluer ?

- Pour analyser ce qui a été fait.
- Pour enrichir la pratique.
- Parce que c'est désormais un critère de qualité pour entrer dans l'Action 2.

Le suivi et l'évaluation permanentes peuvent vous aider à améliorer les processus et les résultats de votre coopération transnationale. Ils vous permettront également d'évaluer les avantages de votre partenariat transnational au fur et à mesure de son évolution, et viendront soutenir les activités de diffusion et d'intégration dans les politiques que vous avez prévues, ainsi que leur impact.

Que faut-il évaluer ?

Tout est évaluable et il vous appartient d'élaborer vous-même les objets propres de votre évaluation. Nous avons cité ci-après quelques objets qui peuvent vous aider, mais vous seuls savez ce que vous avez envie d'analyser sur votre projet, mais surtout ce qui a du sens pour vous, ce qui permettra d'être réinvesti dans un futur projet. Il ne s'agit pas ici de faire une évaluation exhaustive, mais d'examiner davantage les éléments qui semblent les plus pertinents au regard de l'action. À vous donc de compléter et surtout d'adapter la grille proposée. Restez donc modeste dans votre évaluation : elle ne doit pas être démesurée par rapport à l'économie générale du projet. Mieux vaut une évaluation maîtrisée qu'une évaluation trop floue parce que trop large.

Deux choses sont à distinguer : l'évaluation du processus du projet (comment il a été mené), et l'évaluation des résultats du projet (ce qu'il a donné, permis).

Évaluation du processus

- Evaluation de la construction du projet transnational
- Evaluation de la conduite du projet transnational

Évaluation des résultats

- Effet du partenariat transnational sur les publics, sur les organismes participant au projet, sur l'environnement
- Evaluation des produits transnationaux
- Adéquation du projet aux objectifs du programme

En général, il sera souhaitable que vous puissiez fournir des réponses aux questions suivantes :

Sur le processus :

- Vos activités transnationales ont-elles été réalisées (programmées, gérées, exécutées) conformément à ce qui était prévu ?
- Le calendrier a-t-il été respecté, les tâches prévues exécutées, les financements bien calibrés, la communication assurée ?
- Le partenariat transnational a-t-il réussi ou non ? Pourquoi ?

Sur les résultats :

- Les résultats et les produits prévus dans la coopération transnationale ont-ils été atteints ? Les résultats sont-ils aussi utiles que prévu ? aussi significatifs par rapport à vos attentes ? Des résultats imprévus ont-ils été obtenus ?
- Votre partenariat transnational et son programme ont-ils contribué utilement aux politiques et pratiques locales, régionales, nationales, européennes ? Ont-ils apporté une valeur ajoutée ?
- Quelles sont les perspectives et le potentiel d'une future (ou de la reconduction de la) coopération transnationale ?

Comment évaluer

Même si l'évaluation peut, dans un premier temps, être initiée par un seul PDD, elle est, en tout état de cause, à conduire avec l'ensemble des partenaires de la coopération transnationale. C'est de la confrontation des approches et des avis que naissent les remarques les plus intéressantes et peut être les plus inattendues. Il importe donc d'identifier des indicateurs, de réaliser une grille des questions auxquelles on souhaite répondre, et de la communiquer à l'avance à vos partenaires transnationaux afin que chacun s'approprie la démarche et puisse ensuite apporter des éléments de réponse sur chacun des points.

Rappelez-vous que les activités d'évaluation intéressent plusieurs acteurs :

- responsables politiques (européens et nationaux)
- promoteurs du PDD et cofinanceurs (y compris la Commission européenne)
- responsables des programmes (autorités de gestion et structures nationales d'appui)
- membres du PDD et partenaires transnationaux
- groupes cibles exclus, victimes de discrimination

Ceux-ci peuvent avoir des attentes et des exigences diverses, qu'il convient de clarifier d'emblée en fonction notamment des indicateurs qui ont été arrêtés dans le PIC (Cf. www.travail.gouv.fr)

Qui évalue ?

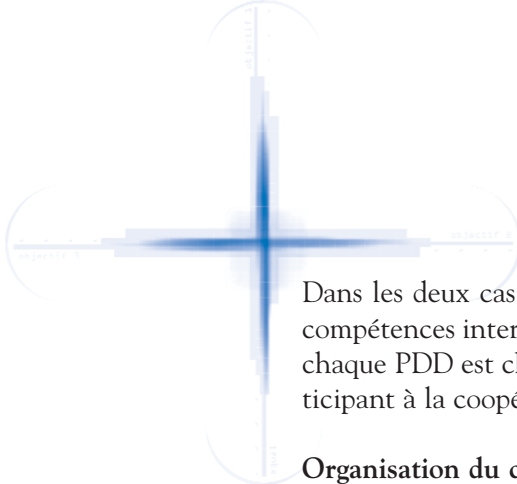
Alors que le suivi est généralement considéré comme un processus interne du partenariat et de sa gestion, ce sont souvent des évaluateurs indépendants qui procèdent à l'évaluation. Il en ira ainsi pour les évaluations Equal à l'échelon national et européen.

S'agissant des PDD Equal, leur évaluation pourra être réalisée en interne par les membres du PDD (évaluation interne) ; par une équipe mixte d'évaluateurs internes et externes (évaluation participative) ; ou par des évaluateurs externes. Les évaluateurs externes présentent l'avantage d'être plus objectifs dans leurs appréciations, tandis que les évaluateurs internes ont une meilleure connaissance des activités.

Vous devrez de plus décider avec vos partenaires transnationaux si l'évaluation des activités transnationales doit être réalisée globalement, sur l'ensemble des activités transnationales, ou de manière plus segmentée, sur les activités transnationales de chaque PDD.

Selon le choix qui sera fait, l'évaluation pourra être réalisée :

- collectivement par un évaluateur transnational pour le compte de tous les PDD (évaluation conjointe) ;
- individuellement pour chaque PDD représenté dans le partenariat transnational (évaluation indépendante).



Dans les deux cas, les PDD pourront soit faire appel à un évaluateur externe, soit mobiliser leurs compétences internes, soit enfin mettre en œuvre un mécanisme d'évaluation mutuelle, dans lequel chaque PDD est chargé de mener une évaluation des activités transnationales d'un autre PDD participant à la coopération transnationale.

Organisation du calendrier de suivi et d'évaluation

Il vous est recommandé d'adopter un calendrier de l'évaluation qui soit à la fois périodique et continu, le plus simple et le moins coûteux possible à exploiter, mais qui fasse l'objet d'un réexamen régulier, de façon à signaler le plus tôt possible les dysfonctionnements. Vous serez plus à même de rectifier un problème avant qu'il ne s'aggrave si vous disposez d'un système de détection précoce.

10. La mise en œuvre de la coopération transnationale

Ce chapitre présente brièvement quelques outils, astuces et activités, que vous pourriez juger utiles pour vous aider à préparer votre coopération transnationale et à élaborer votre programme de travail en collaboration avec vos partenaires transnationaux. [En France, des compléments à ce chapitre vous seront proposés en temps utile, notamment sur la conduite des projets transnationaux et sur la propriété intellectuelle.](#)

Réunions, visites d'étude, échanges et séjours

Développer et gérer un partenariat transnational avec des partenaires ne pouvant communiquer entre eux qu'à distance (par téléphone, fax et e-mail) est contraignant. Une coopération étroite -qui débouche sur un apprentissage mutuel, l'échange de bonnes pratiques et un développement conjoint créatif- nécessite des rencontres en face à face. Ces rencontres peuvent être brèves et fréquentes ou, au contraire, moins fréquentes mais plus longues. Elles peuvent prendre diverses formes : réunions, visites d'échange, échanges de personnel et séjours. Toutes posent un certain nombre de problèmes dont il faut se prémunir ou qu'il convient de prévoir :

- Veillez à ce que les dispositions concernant le coût des rencontres aient fait l'objet d'un accord préalable clair. Rappelez-vous qu'en principe, les coûts transnationaux individuels sont supportés par le PDD qui encourt les dépenses. Lorsque les coûts transnationaux sont communs, il convient de se mettre d'accord au préalable sur les modalités de leur répartition.
- Dans les très grands partenariats transnationaux, voyez si quelques réunions à deux ou à trois ne seraient pas plus fructueuses que des réunions multilatérales. C'est probablement le cas lorsque certains partenaires sont intéressés par la même thématique.
- La transnationalité ne se développe pas seulement par le biais de rencontres, mais aussi et surtout par un travail de suivi, afin de pouvoir progresser et d'être capable de présenter des résultats lors de la rencontre suivante. Veillez à ce que chaque partenaire ait bien compris les étapes suivantes et ce qu'il est censé accomplir entre deux réunions.
- Enfin, vérifiez que tous les aspects pratiques et logistiques ont été pris en compte : hébergement, lieux de réunion, aides à la présentation, présidence, prise de notes, rédaction du compte rendu, etc.

Développement de systèmes, de produits et de processus communs

Les activités transnationales doivent déboucher sur des résultats ou des produits qui peuvent être adaptés et utilisés par des personnes, des organisations et des entreprises en dehors du partenariat. Lorsque ces résultats et/ou produits sont opérants, il convient de les faire connaître et de les diffuser en tant que partie intégrante des initiatives d'intégration dans les politiques (*mainstreaming*).

- Assurez-vous que tous les résultats obtenus (produits, instruments, méthodes, etc.) sont rendus publics et accessibles à des tiers, exclusivement pour leur propre usage.
- Interrogez-vous toujours sur le destinataire du service, du système ou du produit, et prévoyez la diffusion dès le départ.
- Veillez à ce que des procédures de démultiplication et/ou de transfert soient prévues dès la conception de votre projet.

11. Conclure un accord de coopération transnationale

Les stratégies des PDD sont définies dans le cadre de l'Action 1 et mises en œuvre au titre de l'Action 2. La coopération transnationale réunira des PDD de plusieurs États membres (deux au minimum) qui partagent une vision commune sur la manière de résoudre des problèmes communs, développent des stratégies semblables ou complémentaires, et travaillent de concert pour obtenir des résultats conjoints. Les actions conjointes seront organisées de telle façon qu'elles apportent une valeur ajoutée significative aux stratégies et plans d'action de chaque PDD.

Pour que votre projet puisse bénéficier d'un concours FSE au titre de l'Action 2 d'Equal, il est indispensable que votre coopération transnationale fasse l'objet d'un accord formel, dit accord de coopération transnationale (ACT). Ce chapitre est destiné à vous présenter les procédures qui permettront d'aboutir à cet ACT.


Afin de réduire les risques de décalage de calendrier entre les États membres, les autorités françaises ont décidé d'examiner la prise en compte de la dimension transnationale nécessaire au passage des projets de l'Action 1 à l'Action 2 au vu de deux documents complémentaires à l'ACT :

- Le dossier de candidature Action 2, accessible sur Olimpe, dans lequel les PDD et leurs membres indiqueront précisément, pour chaque année et pour chaque membre du PDD, les activités transnationales qu'ils conduiront ou auxquelles ils participeront, ainsi que le coût détaillé et le financement de ces activités.
- Une fiche synthétisant les informations transnationales figurant dans le dossier de candidature, explicitant notamment l'objet et le contenu du PCT, dite fiche transnationale. Si le projet est retenu en Action 2, c'est cette fiche que sera annexée à la convention établie entre le PDD et le ministère de l'Emploi (ou le préfet de Région dans le cas des projets régionaux).

Ces deux documents, qui devront bien évidemment être cohérents entre eux et cohérents avec l'ACT, pourront être produits parallèlement à l'établissement de l'ACT. Ainsi, selon la situation et les calendriers dans les États d'origine des partenaires :

- l'ACT pourra précéder le renseignement du dossier de candidature Action 2 et l'établissement de la fiche transnationale, dont les informations seront cohérentes pour l'un comme pour l'autre, avec celles qui sont déjà portées dans l'ACT ;
- l'ACT pourra suivre les deux documents français et d'une certaine manière les confirmer, les informations relatives aux PDD français reprenant alors celles qui figureront dans le dossier de candidature et dans la fiche transnationale.

Les procédures permettant de renseigner la partie transnationale du dossier de candidature Action 2 et de produire la fiche transnationale seront présentées en temps utile dans Olimpe. L'ensemble de ce qui suit est donc plus particulièrement centré sur l'établissement de l'ACT. Toutefois, beaucoup de commentaires qui ne sont pas spécifiques à l'outil permettant de produire cet accord (cf. ci-après ETCIM) pourront être utilisés avec profit lors du renseignement du dossier de candidature Action 2 incluant la fiche transnationale.



Une fois que vous aurez trouvé un ou plusieurs partenaires transnationaux appropriés, vous discuterez et négocieriez avec eux un programme de travail conjoint avec des objectifs clairement définis, les résultats prévus, les méthodes de travail et les activités connexes, ainsi qu'un budget correspondant et les modalités convenues en ce qui concerne la coordination et la répartition des tâches et des responsabilités.

Un outil informatique pour la soumission, la validation, le traitement et l'approbation des ACT

La Commission a mis en place une plate-forme électronique ETCIM (Equal Transnational Cooperation Internet Module) pour favoriser une procédure rapide et transparente d'enregistrement, de consultation, de modification et d'approbation des ACT sous une forme électronique. L'ACT fera également l'objet d'un document imprimé, signé par l'ensemble des PDD parties prenantes de l'ACT. L'ensemble des questions qui devront être renseignées dans ETCIM figure en annexe 4 de ce guide.

Fonctions ETCIM

La plate-forme ETCIM permettra et facilitera la réalisation des opérations suivantes :

- l'enregistrement / la modification (en anglais ou en français) par le PDD agissant en qualité de «secrétaire ETCIM» au nom du partenariat, des données complètes de l'ACT adopté conjointement par les PDD,
- la validation de l'enregistrement par les autres PDD,
- les commentaires des autorités de gestion sur l'ACT,
- l'indication par l'autorité de gestion qu'elle confirme le PDD sélectionné pour l'Action 2 (« sous réserve de l'approbation des autres autorités de gestion concernées par l'ACT »),
- le transfert des données des ACT vers une base de données de la Commission, ouverte à une consultation du tout public, après approbation de toutes les autorités de gestion concernées.

Il convient d'avoir à l'esprit que le système ETCIM ne permet pas de mener le processus de développement et de négociation de votre ACT, ni de venir l'appuyer mais uniquement d'enregistrer les données relatives à cet ACT. Il est donc prudent que le secrétaire ETCIM que vous aurez désigné ne renseigne ETCIM que lorsque vous serez totalement d'accord avec vos partenaires sur la coopération transnationale à laquelle vous participerez (objet de la coopération, activités, budget, nombre et qualité des partenaires, rôles respectifs de chacun...) Il vous est donc conseillé d'utiliser en local l'ACT en téléchargement (voir : annexe 4) pour la rédaction de vos textes en « brouillon ».

ETCIM est accessible uniquement par Internet à des utilisateurs autorisés. L'autorité de gestion Département FSE/DRTEFP est responsable de l'attribution des droits d'accès, sur la base des orientations données par la Commission. Vous recevrez un code d'accès et deux mots de passe l'un permettant uniquement de consulter la base et l'autre de rédiger (en tant que secrétaire ETCIM) ou de valider l'ACT. Attention : une simple manipulation suffira pour devenir secrétaire ETCIM de l'ACT (« rédiger un ACT »). Veuillez donc à sensibiliser vos partenaires à ce que SEUL le secrétaire désigné l'utilise, afin d'éviter tout malentendu pouvant vous conduire à supprimer l'ACT créé par inadvertance ou par erreur. Pour des raisons évidentes, vous ne pourrez accéder qu'aux données de l'ACT (des ACT) au(x)quel(s) vous participez.

Soumission d'un ACT

Dès que vous aurez défini tous les éléments de base de votre ACT et finalisé le projet d'accord, il vous faudra le soumettre aux autorités de gestion compétentes. Cette soumission sera effectuée selon deux procédures parallèles.

- En France, votre PDD déposera auprès du Département FSE (ou de la DRTEFP) un dossier de candidature (renseigné et imprimé dans Olimpe) accompagné des pièces attendues (accord de partenariat de développement (APDD), fiche transnationale, lettres d'intention ou certification des cofinancements). Vos partenaires transnationaux soumettront chacun à leur autorité de gestion respective l'ensemble des

pièces requises par les Etats membres concernés pouvant inclure l'ACT (ce qui pourra impliquer de traduire le descriptif de vos actions transnationales dans la langue nationale de chaque partenaire).

- Au niveau communautaire, le « secrétaire ETCIM » enregistrera le projet d'ACT (en anglais ou en français) dans la base de données. L'accord n'étant encore à ce stade qu'un projet, il sera enregistré de façon temporaire et pourra être modifié uniquement par le « secrétaire Etcim » durant la période de l'Action 1.

Validation de l'enregistrement de données

Lorsque le « secrétaire ETCIM » a soumis le projet de PCT sur ETCIM, le système envoie un e-mail aux autres partenaires transnationaux, leur demandant de valider l'enregistrement des données. S'ils peuvent confirmer que la version de l'ACT enregistrée dans ETCIM correspond exactement à la version adoptée par les PDD, ils donnent leur accord en validant la version dans ETCIM. Si les partenaires transnationaux souhaitent voir procéder à des modifications, ils demandent au « secrétaire ETCIM » d'effectuer ces modifications, puis de renvoyer l'ACT aux fins de validation. Après validation finale par le secrétaire du PCT, une notification automatique est adressée par le système, via e-mail, à toutes les autorités de gestion.

Consultation des autorités de gestion responsables via ETCIM

Cette opération se déroule en trois étapes :

- Les autorités de gestion prennent acte de ce nouvel ACT et vérifient également que les partenaires cités sont bien ceux que le PDD national a déclaré dans les documents nationaux. Elles pourraient dès ce stade informer leurs correspondants si un obstacle majeur s'oppose à la poursuite de tel ou tel ACT (PDD national abandonné, PDD n'ayant pas présenté de dossier de candidature Action 2 dans les temps...) En absence de commentaire majeur à ce stade, l'ACT pourra être considéré comme étant en cours d'approbation, sous réserve de la décision du comité national ou régional concerné.
- Au cours du processus d'instruction/sélection, les autorités de gestion examinent l'accord et apprécient si le contenu des activités transnationales proposées est de qualité suffisante et apporte de la valeur ajoutée à la stratégie des PDD, et si le plan de financement correspondant est conforme aux règles et critères fixés dans leurs Etats.
- A l'issue de l'analyse, les autorités de gestion peuvent souhaiter apporter des commentaires ou demander des modifications. Dès notification d'un commentaire dans ETCIM, le système envoie un e-mail informant tous les PDD concernés.
- Les PDD discutent pour voir s'il y a lieu d'approuver des modifications à l'accord et lesquelles, puis adoptent celles qui sont nécessaires. Le « secrétaire ETCIM » soumettra ensuite les modifications ou amendements.

Si nécessaire, la même procédure peut se répéter jusqu'à ce que les autorités de gestion n'émettent plus de critiques majeures sur la coopération transnationale examinée. Dans le cas contraire, il conviendrait de s'interroger très sérieusement sur la possibilité de faire aboutir ce projet en Action 2.

Approbation de l'ACT

Lorsque l'autorité de gestion (Département FSE/DRTEFP) a décidé de retenir le projet en Action 2 et a donc approuvé à la fois l'APDD et la coopération transnationale en fonction de ses propres procédures, il le signale immédiatement dans ETCIM.

A l'issue de cette approbation, le PDD français peut être définitivement retenu au titre de l'Action 2, sous réserve bien évidemment que la transnationalité soit effective c'est-à-dire qu'au moins un autre PDD membre du PCT ait été approuvé par son autorité de gestion.

A ce stade, l'ACT, qui se présentait jusqu'à présent sous la forme d'un document électronique, peut faire l'objet, sans risque, d'un document imprimé qui pourra être signé par l'ensemble des PDD impliqués dans la coopération transnationale.

12. Contacts FSE / Equal

FSE Autorités de gestion

Structures nationales d'appui

Allemagne

**Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
Referat VIa3
Frau Vera WERKER**
Rochusstraße 1
D – 53123 BONN
Phone: +49 228 527.2295 / Fax: +49 228 527.12.09
www.bma.bund.de/esf/initiativen.asp *ve.werker@bma.Bund.de*

**Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
Abt. VI Gruppe Nationale Stützstruktur**
Rochusstraße 1
D – 53123 BONN
Phone: +49 228 527.2800 / Fax: +49 228 527.11.76

Autriche

**Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
Abteilung Europäischer Sozialfonds**
Stubenring 1
A-1010 Wien
Phone: + 43 1 711.00.0 / Fax: + 43 1 711.00.6049
www.equal-esf.at

Mr Michael FÖRSCHNER
michael.foerschner@bmwa.gv.at
Mr Roland HANAK
Phone + 43 711 00.6175
roland.hanak@bmwa.gv.at

EQUAL BÜRO ÖSTERREICH
Reisnerstraße 40/4
A-1030 Wien
Phone: +43 1 714.14.18/32
Fax: +43 1 714.94.05
www.equal-esf.at
Ms Elisabeth FREUDENTHALER
elisabeth.freudenthaler@equal-esf.at

Belgique francophone et germanophone

Agence FSE
Mr Guy DE SMEDT
Rue de la Loi, 15
B - 1040 BRUXELLES
Phone: +32 2 234 39 44
Fax: +32 2 278.42.18
www.fse.be/

Agence FSE
Rue de la Loi, 15
B - 1040 BRUXELLES
Phone: +32 2 234 39 44
Fax: +32 2 278.42.18
fse@fse.be
Ms Jenny CHARLIER
jenny.charlier@fse.be

Belgique néerlandophone

**Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap -
EWBL / Afdeling Europa Werkgelegenheid**
Mr. Louis VERVLOET
Markiesstraat 1
B - 1000 BRUSSEL
Phone: +32 2 553 44 34 / Fax: +32 2 553 44 25
www.vlaanderen.be/med/sites/werk/index.html
louis.vervloet@ewbl.vlaanderen.be

**Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap -
EWBL / Afdeling Europa Werkgelegenheid**
Markiesstraat 1
B - 1000 BRUSSEL
Phone: +32 2 553 44 34 / Fax: +32 2 553 44 25
Mr. Antonio GEORGOPALIS
Phone: +32 2 553 44 52
antonio.georgopalis@ewbl.vlaanderen.be
Ms. Liezelotte DESCHRIJVERE
Phone: +32 2 553 44 24
liezelotte.deschrijvere@ewbl.vlaanderen.be

Danemark

Arbejdsmarkedsstyrelsen(AMS)
Mr. Morten FENGER
Socialfonds - og Puljekontoret
Blegdamsvej, 56
DK - 2100 KOBENHAVN
Phone: +45 35.28.81.00 / Fax: +45 33.14.71.76
www.socialfonden.dk

Arbejdsmarkedsstyrelsen(AMS)
Mr. Henning ERIKSEN
Socialfonds - og Puljekontoret
Blegdamsvej, 56
DK - 2100 KOBENHAVN
Phone: +45 35.28.81.00 / Fax: +45 33.14.71.76
www.socialfonden.dk
her@ams.dk

Espagne

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales - U.A.F.S.E.
Ms Aurora SAETA DEL CASTILLO
Pío Baroja, 6
E - 28009 MADRID
Phone: +34 91 363.18.13 / Fax: +34 91 363.20.36
www.mtas.es/UAFSE

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales - U.A.F.S.E.
Ms. Concha DIAZ
Pío Baroja, 6
E - 28009 MADRID
Phone: +34 91 363.18.13 / Fax: +34 91 363.20.36
www.mtas.es/UAFSE
equal@mtas.es

Finlande

ESF - FSE Ministry of Labour
P.O. Box 524
SF - 00101 HELSINKI
Phone: +358 9 18.56.90.79
Fax: +358 9 18.56.80.58
www.esr.fi
www.teho.net
Ms Riitta KANGASHARJU
Riitta.kangasharju@mol.fi

ESF - FSE Ministry of Labour
P.O. Box 524
SF - 00101 HELSINKI
Phone: +358 9 18.56.90.79
Fax: +358 9 18.56.80.58
raija.nokelainen@mol.fi
varpu.taarna@mol.fi

France

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité-
DGEFP
Ms Geneviève RIALLE-SALABER
7, square Max Hymans
F - 75741 PARIS Cedex 15
Phone: +33 1 44.38.30.36 / Fax: +33 1 44.38.34.13
www.travail.gouv.fr

RACINE
Mr Claude BAPST
Ms Marie-Paule MONTAY
Ms Fernanda MORA-CANZANI
73-77, rue Pascal
F - 75013 PARIS
Phone: +33 1 44.08.65.10 / Fax: +33 1 44.08.65.11
www.racine.asso.fr
www.equal-france.com
info@racine.asso.fr

Grèce

Ministry of Labour – ESF
Ms. Dimitra GANA
Peiraios, 40
GR – 10182 ATHENS
Phone: +30 1 524.30.68 / Fax: +30 1 529.51.93
www.labor-ministry.gr/main.htm
equal@mou.gr
kikistai@mou.gr

Ministry of Labour-ESF
Ms. Popi VENIOU
Peiraios, 40
GR -10182 ATHENS
Phone: +30 1 529.5.223/156 / Fax: +30 1 529.5.193
www.labor-ministry.gr/main.htm
popiven@mou.gr

Hongrie

Head of the International Co-operation Dept
Ministry of Education
Mr. Istvan KOVACS
istvan.kovacs@om.hu

PHARE Office (NSS)
Ajtorsi Dürer sor 19-21
H-1146 Budapest
Mrs Eva GONCZI
Tel: +36.1.344-0337 / Fax : +36 1 344 0338
gonczi@phareoffice.hu

Irlande

Department of Enterprise & Employment
Ms Clare DUNNE
Davitt House, 65A Adelaide Road
IRL - 2 DUBLIN
Phone: +353 1 631.31.07 / Phone: +353 1 631.33.35
Fax: 353 1 631.32.36
www.esf.ie
www.equal-ci.ie
clare_dunne@entemp.ie

Technical Support Structure
Dr. Carmel DUGGAN
WRC - Social & Economic Consultants
4 Lr Ormond Quay, Dublin 1, Ireland
Phone: +353 1 872.31.00
Fax: 353 1 872.38.40
info@equal-ci.ie

**FSE Autorités de gestion****Structures nationales d'appui****Italie**

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direttore Generale per l'Impiego, l'Orientamento, e la
Formazione

Via Forno n° 8
I - 00192 ROMA
Phone: +39 06 46.83.1 / Fax: +39 06 323.01.61

Ms. Lea BATTISTONI
Phone: +39 06 36.75.49.31

dg@impiego.minlavoro.it

Mr Domenico CARNEVALE

Phone: +39 6 43.58.79.16

dcarnevale@minlavoro.it

ISFOL

Ms. Antonietta DI STEFANO

Via G.B. Morgagni 30/E

I - 00161 ROMA

Phone: +39 06 44.59.04.69/ 06 44.59.01

Fax: +39 06 44.59.08.75

equal@isfol.it

CONSEDIN

Mr Guglielmo DE GREGORIO

Mr Giovanni VERNA

Mrs Paola TAMBUSCIO

Lungotevere Michelangelo n° 9

I - 00192 ROMA

Phone: +39 06 692.09.51 / Fax: +39 06 67.86.910

www.equalitalia.it

assistenza@equalitalia.it

Luxembourg

Ministère du Travail

26, rue Zithe

L - 2939 LUXEMBOURG

Phone: +352 478.61.12 / Fax: +352 478.63.25

www.mt.etat.lu

Ms Maryse FISCH

maryse.fisch@mt.etat.lu

Mr Jeannot BERG

jeannot.berg@mt.etat.lu

Hartmann HIRSCH

hartmann.hirsch@pt.lu

Pays-Bas

Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid - Afdeling Europese
Subsidiemaatregelen (AM/ESM)

Postbus 90801

NL - 2509 LV DEN HAAG

Phone: +31 70 333.58.23/ 41.40 / Fax: +31 70 333.40.06

Mr T. Louis GEELHOED

Ms Margreet VAN OOSTROM (EQUAL)

Phone: +31 0800 90 51

mvoostrom@minszw.nl

Ms. Bernadette REYNDERS-LIPS

blips@minszw.nl

Agentschap SZW

Business Unit 2000-2006 (ministerie van SZW)

Service Unit EQUAL

Anna van Hannoverstraat 4

2595 BJ Den Haag

Postbus 90801

2509 LV Den Haag

Tel. 070 - 333.49.86 / Fax: 070 - 333.40.44

www.agentschapszw.nl/equal/contact.html

equal@minszw.nl

Mrs. Beate VAN DEN BERG

Phone: +31 70 333 46 53

bvandenberg@minszw.nl

Mr. Hans DIEMEL

Phone: +31 70 333 54 67

hdiemel@minszw

Portugal

Gabinete de Gestão EQUAL

Ms Ana VALE

Av. da República 62 - 7°

P - 1050 197 Lisboa

Phone: +351 21 799.49.30

Fax: +351 21 793.39.20

www.equal.mts.gov.pt

equal@equal.mts.gov.pt

Gabinete de Gestão EQUAL

Ms Ana VALE

Av. da República 62 - 7°

P - 1050 197 Lisboa

Phone: +351 21 799.49.30

Fax: +351 21 793.39.20

www.equal.mts.gov.pt

equal@equal.mts.gov.pt

République Tchèque

Deputy Minister of Labour and Social Affairs for
European Integration and International Relations
Ministry of Labour and Social Affairs

Na pořítním právu 1, CZ-12801, Prague 2

JUDr. Miroslav FUCHS

Phone: +4202 2192 2508, 2192 2300 / Fax: +4202 2492 1883
miroslav.fuchs@mpsv.cz

Director of the National Training Fund of the Czech
Republic

Vaclavske nam. 43,
CZ-11000, Prague 1

PhDr. Miroslava KOPICOVA

Phone: +4202 222 473 61, 222 473 32
kopicova@nwf.cz,

EQUAL NSS

Vaclavske nam. 43, CZ-11000, Prague 1

Mr. Marcin STRYJECKI

Phone: (+4202) 242 151 78, 242 316 87 / Fax: (+4202) 242 145 33
stryjecki@nwf.cz

Royaume-Uni Grande-Bretagne

Department for Work and Pensions
ESF Division

Moorfoot – Level N2

UK - S1 4PQ Sheffield

Phone: +44 114 267.73.03 / Fax: +44 114 267.72.89

www.esfnews.org.uk

Ms Jane EVANS

jane.evans@dfes.gsi.gov.uk

Mr Gordon PURSGLOVE

gordon.pursglove@dfes.gsi.gov.uk

ECOTEC (England) The EQUAL Support Unit

Ms Margaret JAMES

Priestly House, 28-34 Albert Street

GB - B4 7UD BIRMINGHAM

Phone: +44 121 616.36.60 / Fax: +44 121 616.36.62

www.equal.ecotec.co.uk

equal@ecotec.co.uk

Scottish ESF Objective 3 Partnership (Scotland)

Ms Muriel MACKENZIE

Caithness House

127 St Vincent Street

GB - G2 5JF Glasgow

Phone: +44 141 582.04.10

www.objective3.org/lequalframe.htm

Welsh European Funding Office (Wales)

Mr David THORNLEY

The Old Primary School

GB – SY20 8PE

Phone: +44 1654 704.900

www.wefo.wales.gov.uk/newprogs/equal

Royaume-Uni Irlande du Nord

European Unit

Department for Employment and Learning (DEL)

Adelaide House, 39/49 Adelaide St.

UK - BT2 8FD BELFAST

Phone: +44 28 90.25.78.74 / Fax: +44 28 90.25.76.46

Dr John NEILL

john.neill@delni.gov.uk

Ms Rosemary MULHOLLAND

rosemary.mulholland@delni.gov.uk

PROTEUS

8, Edgewater Office Paric

Edgewater Road

UK- Belfast BT3 9JQ

Phone: +44 28 90.37 1023 / Fax: +44 28 90.37.1024

www.proteus-ni.org

Mr Pat DONNELLY

pat.donnelly@proteus-ni.org

Suède

Ministry of Labour

Ms Margareta LORENTZI

Drottninggatan, 21

S - 10333 STOCKHOLM

Phone: +46 8 405.13.43 / Fax: +46 8 20.31.27

www.esf.se

www.equal.nu

margareta.lorentzi@industry.ministry.se

Inger WIJKSTRÖM

Phone: + 46 8 405 13 43

inger.wijkstrom@industry.ministry.se

The Swedish ESF-Council

Box 47 141

S - 100 74 STOCKHOLM

Phone: +46 8 579.171.00 / Fax: +46 8 579.171.01

www.esf.se

Ms Margit UNNEFELDT

Phone: +46 8 579.171.26

margit.unnefeldt@esf.se

Mr Christian RABERGH

christian.rabergh@esf.se



Annexes

1. Glossaire de la coopération transnationale

- **Accord de réciprocité** : procédure générale de prise en charge des frais transnationaux communs. L'accord de réciprocité prévoit qu'une partie des activités transnationales communes est réalisée directement par un partenariat de développement PDD (ou une sous-traitance) et payée par lui, tandis que d'autres parties des activités transnationales communes, environ de même ampleur, sont réalisées et payées par les autres PDD. Cet accord s'applique particulièrement bien aux cas des réunions et autres événements promotionnels qui pourraient être pris en charge par roulement par tous les membres du PCT.
- **Activités transnationales** : activités réalisées par un PDD (ou l'un de ses membres) dans le cadre d'un ACT. Les activités transnationales peuvent être réalisées en France ou en Europe, de manière individuelle par un PDD (ou l'un de ses membres) ou de manière commune par plusieurs PDD.
- **ACT** : accord de coopération transnationale qui engage chacun des PDD membres de cette coopération.
- **Approbation d'un ACT** sur ETCIM par l'autorité de gestion dont relève un PDD. Cette approbation sur ETCIM signifie l'acceptation de l'autorité de gestion à la fois de l'Accord de Partenariat de Développement (APDD) et des éléments qui engagent le PDD en question au titre de la coopération transnationale.
- **BDCE** : base de données commune Equal recensant et décrivant tous les PDD retenus dans tous les Etats membres au titre d'Equal.
- **Budget transnational du PDD** : budget correspondant aux activités transnationales conduites par un PDD dans le cadre d'une coopération transnationale.
- **Coordinateur transnational du PDD** : organisation ou personne membre d'un PDD, chargée par ce PDD de coordonner la dimension transnationale de ses travaux.
- **Dossier de candidature Action 2** : dossier accessible sur Olimpe, dans lequel la tête de liste et les membres du PDD français indiquent notamment, pour chaque année et pour chacun, les activités nationales et/ou transnationales qu'ils conduiront ou auxquelles ils participeront, ainsi que le coût détaillé et le financement de ces activités.
- **ETCIM** (Equal Transnational Cooperation Internet Module) : plate-forme électronique mise en place par la Commission pour favoriser une procédure rapide et transparente permettant de soumettre, de valider et d'approuver des ACT.
- **Facturation au prorata** : technique permettant de répartir des frais transnationaux communs, selon laquelle un contrat avec un tiers, établi par l'un des PDD participant au PCT, en son nom et au nom des autres, stipule que des factures proportionnelles seront présentées aux autres PDD participants, lesquels paieront chacun leur part directement à l'exécutant.
- **Fiche transnationale** : fiche spécifique à la France, synthétisant les informations transnationales figurant dans le dossier de candidature Action 2, explicitant notamment l'objet et le

contenu de l'ACT et indiquant les références des partenaires transnationaux. Pour les projets qui seront retenus en Action 2, cette fiche, imprimée dans Olimpe à partir du dossier de candidature, sera annexée à la convention établie entre le PDD et le ministère de l'Emploi (ou le préfet de Région dans le cas des projets régionaux).

- **Frais transnationaux communs** : frais engendrés par les activités conjointes et les services / produits conjoints réalisés pour le compte du partenariat transnational, et dont chaque PDD attend des résultats égaux. Les PDD doivent participer à la prise en charge de ces frais communs selon les formes arrêtées dans l'ACT : accord de réciprocité, facturation au prorata ou refacturation.
- **Frais transnationaux individuels** : frais transnationaux supportés par un seul PDD, correspondant aux activités transnationales individuelles que ce PDD réalise donc seul dans le cadre de la coopération transnationale définie par l'ensemble des PDD signataires de l'ACT.
- **Partenaires associés** : organisations participant à une coopération transnationale sans recevoir de financement du programme Equal. Les partenaires associés financent leurs dépenses transnationales au titre d'autres programmes européens (Phare, Tacis, Meda, Cards) ou, le cas échéant, sur leurs ressources propres.
- **Partenaire transnational** : organisme d'un autre Etat membre de l'Union européenne, participant à la coopération transnationale et financé au titre d'Equal dans son Etat.
- **PCT** : partenariat de coopération transnationale.
- **Remboursement** : technique permettant d'être remboursé d'une partie des frais transnationaux communs. Elle est utilisée lorsque l'un des PDD participant au PCT agit en qualité de commanditaire pour des services ou produits transnationaux communs, traite et paie les factures à l'exécutant et est remboursé par les autres PDD membres du PCT, selon une formule de répartition convenue entre eux.
- **Secrétaire ETCIM** : PDD membre d'un PCT chargé de soumettre sur ETCIM les données relatives au projet transnational élaboré d'un commun accord par l'ensemble des PDD. Il est le seul membre du PCT à avoir accès en écriture à la base de données.
- **Soumission d'un ACT sur ETCIM** : correspond à l'enregistrement / la modification, sur ETCIM, par le PDD agissant en qualité de « secrétaire ETCIM », des données complètes de l'ACT adopté conjointement par l'ensemble des PDD membres du PCT.
- **Validation d'un ACT sur ETCIM** : correspond à la confirmation, par tous les PDD qui ont décidé de coopérer dans un PCT, que la version de l'ACT enregistrée dans ETCIM par le secrétaire correspond exactement à la version qu'ils ont adoptée. Cette validation au niveau des PDD est suivie par une approbation ou un refus de chaque autorité de gestion nationale, après qu'elle se soit prononcée sur le projet (dans ses dimensions nationale et transnationale) selon ses propres procédures.

2. Les bonnes questions à se poser

Il ne s'agit pas ici de critères de sélection ou de recevabilité de votre projet, mais d'un rappel des éléments importants à prendre en compte pour organiser vos idées.

Analyse de la problématique

Questions à se poser :

- Un diagnostic préalable a-t-il été effectué ?
- Le problème identifié découle-t-il directement de ce diagnostic préalable ? Est-il en cohérence avec ce dernier ?
- Les experts du domaine pourraient-ils estimer que votre analyse de la situation est pertinente et complète ?
- Avez-vous mis en place une stratégie de projet ?
- Cette stratégie découle-t-elle directement du diagnostic préalable que vous avez effectué ?
- Quelles sont les motivations qui poussent votre PDD à s'engager dans un partenariat européen ?
- Quelle relation peut être imaginée entre les activités normales de votre PDD et le développement d'activités transnationales ?
- Quels bénéfices peut-on espérer et pour qui ?
- Avez-vous bien identifié les objectifs généraux et les objectifs opérationnels de votre projet ?
- Avez-vous prévu : le(s) principal(aux) problème(s)/question(s) à affronter ? l'approche méthodologique à utiliser ? les procédures à utiliser dans la collecte et l'analyse des informations ?

Ressources

Questions à se poser :

- Quelles expériences et capacités existent au sein de votre PDD (ex. : compétences linguistiques, aptitudes de planifications de projet, aptitudes de gestion de projet, compétences en matière de secrétariat...) ?
- Quelle sera la répartition entre la mise en œuvre des activités nationales et les activités transnationales dans votre PDD (ex. : chaque organisme se concentre sur un ou plusieurs chantiers spécifiques) ?

Constitution du PCT

Questions à se poser :

- Quels types de partenaires recherchez-vous ? Que vont-ils apporter au projet ?
- Comment déterminer le(s) partenaire(s) correspondant au projet et aux compétences que vous voulez développer ?
- Quel est le nombre « idéal » de partenaires potentiels ?
- Avez-vous contacté les structures opportunes pour répondre au problème constaté ?
- Quelles caractéristiques privilégiez-vous chez les partenaires potentiels ?
- Les différences et les similitudes avec vos partenaires potentiels vous apparaissent-elles clairement ?
- Avez-vous prévu des documents de communication pour présenter aux partenaires potentiels votre structure et votre projet ?
- Les partenaires potentiels du PCT envisagent-ils tous le problème de la même façon ? Sinon, les points de vue différents sont-ils complémentaires ?
- La nature des organisations, les profils des personnes permettent-ils d'envisager des modalités de travail communes ?
- Comment pensez-vous vous assurer que les partenaires sont tous réellement impliqués dans le projet ? Quelles instances de coordination/décision prévoyez-vous pour le PCT ?

Rôles dans le PCT

Questions à se poser :

- Avez-vous prévu la répartition des rôles et des responsabilités dans le PCT ?
- Qui seront les signataires de votre PCT ?
- Avez-vous prévu un coordonnateur du PCT, un « secrétaire ETCIM » ?
- La structure choisie dispose-t-elle des moyens humains suffisants pour assurer au mieux cette mission ?

Accord de PCT

Questions à se poser :

- Avez-vous bien rappelé dans votre accord de PCT les objectifs généraux du projet ?
- Avez-vous envisagé, dans votre accord de PCT, toutes les difficultés qui pourraient se poser entre les partenaires du PCT ?
- Avez-vous envisagé, dans votre accord de PCT, le rôle et les responsabilités de chacun des membres du PCT ?
- Avez-vous inclus les éléments financiers du projet transnational dans votre accord de PCT ?

Conduite du PCT

Questions à se poser :

- Avez-vous bien prévu un planning de travail tenant compte des spécificités et contraintes de chacun ?
- Avez-vous prévu de mettre en place un comité de pilotage du PCT ?
- Avez-vous prévu d'y associer l'ensemble des membres du PCT ?
- Les partenaires sont-ils tous réellement impliqués dans le projet ?
- Les publics bénéficiaires seront-ils vraiment concernés et intéressés par les solutions proposées, seront-ils acteurs de leur insertion... ?

Avez-vous prévu :

- un mode de gestion des informations (tableaux de bord, fiches de suivi, Intranet...) efficace ?
- les besoins d'information auxquels le PCT doit répondre ?
- le(s) système(s) à utiliser pour classer les informations ? qui les développera ?
- les procédures à suivre dans l'encodage, le traitement et la mise à jour des informations ?
- les spécifications techniques minimales auxquelles l'équipement technique doit se conformer ?
- Pourrez-vous accueillir de nouveaux membres dans votre PCT ? cela a-t-il été prévu dès le départ ? êtes-vous en mesure d'adapter vos modes de fonctionnement à l'arrivée d'un nouveau membre dans le PCT ?

Réalisations/produits du PCT

Questions à se poser :

Avez-vous trouvé un accord sur :

- les principales caractéristiques novatrices des produits, en termes de nouveaux contenus, de méthodes de réalisation, de participation des partenaires extérieurs ?
- les spécifications du produit, en termes de : objectifs, contenus, groupes-cibles visés, taille du produit (par exemple : durée d'une formation), support...
- comment le produit reflétera-t-il les différents besoins des partenaires ?
- comment les procédures/tâches de production seront réparties ?

Évaluation du PCT

Questions à se poser :

- Quels indicateurs avez-vous prévu pour l'évaluation de votre partenariat de coopération ?
- Comment les procédures d'évaluation seront-elles organisées ?
- Avez-vous prévu un comité d'évaluation du PCT ?
- Si oui, quelle périodicité prévoyez-vous pour les réunions du comité d'évaluation du PCT ?



3. La base de données commune Equal (BDCE)

Comment consulter la base de données pour la recherche de partenaires?

Il est possible d'interroger la BDCE en effectuant deux types de recherche :

- une recherche plein texte,
- une recherche combinée ou avancée.

La recherche plein texte

Elle permet de rechercher une séquence quelconque de caractères (mot clés) dans n'importe quel champ de la base de données (menu déroulant : « Tout contexte »). Le menu déroulant permet de restreindre la recherche à une partie spécifique de la fiche d'un PDD (« [Objectifs](#) » ou « [Innovation](#) », par exemple). Le bouton « [Affiner](#) » permet d'introduire de nouveaux critères et de rechercher dans les résultats de la première recherche.

La recherche combinée ou avancée

Les recherches « combinée » et « avancée » permettent une prospection sur la base de critères plus précis, en combinant différents filtres (Pays, Thème, Activités...) à la fonction de recherche plein texte. Pour activer un filtre, cocher la case supérieure. Pour chaque filtre, un menu déroulant permet de choisir un ou plusieurs élément(s). Pour sélectionner simultanément plusieurs éléments, maintenir enfoncée la touche «CTRL» tout en cliquant sur les différents éléments.

Au sein d'un filtre, un « OU logique » est placé entre les différents éléments ; entre les différents filtres est placé un « ET logique ».

Dans la recherche combinée ou avancée, l'utilisation de la boîte de recherche plein texte est optionnelle. Le bouton « [Affiner](#) » permet d'effectuer une recherche plein texte supplémentaire dans les résultats obtenus, en gardant les mêmes filtres.

La recherche combinée comporte moins de filtres que la recherche avancée. Dans cette dernière, des filtres supplémentaires sont spécifiquement destinés à la recherche par les PDD de partenaires transnationaux.

Les résultats de la recherche

En fonction des critères de recherche utilisés, une liste de PDD apparaît (éventuellement sur plusieurs pages) reprenant le titre, le numéro du thème Equal, l'année de lancement du PDD et son identifiant. En cliquant sur ce dernier, on peut avoir accès à la fiche complète d'un PDD.

Recherche des ACT

Seule la recherche « plein-texte » est disponible pour chercher des informations dans tous les champs des « [Accords de coopération transnationale](#) » (ACT) conclus entre PDD de différents Etats membres. Les fonctionnalités sont identiques à celles décrites pour la recherche de PDD.

Commission européenne
DG Emploi et affaires sociales / B4

4. L'accord de coopération transnationale (l'ACT)

Raison d'être et objectifs
Programme de travail et méthodologie
Dispositions financières
Dispositions organisationnelles et mécanismes décisionnels
Procédures de suivi et d'évaluation
Autres
Secrétaire (généré automatiquement)
PDD concernés

A. Raison d'être et objectifs

1. Intérêts communs / méthodologie / problématique sous-jacente
2. Enseignements tirés des actions précédentes dans le domaine
3. Objectifs communs des PDD participants
4. Produits/prestations (communs / complémentaires) prévus
5. Valeur ajoutée à la stratégie et résultats recherchés par chaque PDD participant
6. Valeur ajoutée et viabilité financière du (des) partenaire(s) associé(s)

B. Programme de travail et méthodologie

1. Activités transnationales prévues
 - a. Stratégie transnationale globale
 - b. Typologie des activités

Type d'activité transnationale	Notation (+ à +++)				
Échange d'informations et d'expériences					
Développement parallèle d'approches innovantes					
Importation, exportation ou adoption de nouvelles approches					
Développement conjoint					
Échange de stagiaires/formateurs					
Autres					

c. Description des activités/tâches

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

2. Méthodes de partage des informations, des résultats et des outils de travail
3. Calendrier des étapes intermédiaires, résultats et manifestations



C. Dispositions financières

1. Ventilation du budget de chaque activité

Activités	PDD 1	PDD 2	PDD 3	PDD 4	TOTAL
1.					
2.					
3.					
10.					
TOTAL					

2. Mécanismes de répartition des coûts et prévention des doubles financements

Le mécanisme de répartition des coûts doit recenser les coûts individuels et collectifs par type d'activité.

D. Dispositions organisationnelles et mécanismes décisionnels

1. Contribution et responsabilités de chaque PDD
2. Rôle et tâches du secrétariat ACT et des experts indépendants
3. Mécanismes de décision
4. Langue(s) de travail

E. Procédures de suivi et d'évaluation

1. Mécanismes de suivi et d'évaluation de l'expérience transnationale et de ses résultats
2. Mécanismes d'actualisation du programme et des méthodes de travail et de l'organisation

F. Autres

1. Liens vers d'autres informations/documents
2. Liens (hyperliens) vers d'autres versions linguistiques de l'ACT
(Les autres versions linguistiques de l'ACT doivent être affichées sur des pages web)
3. Historique de la (présente) version de l'ACT
 1. Adressée pour validation par le PDD « secrétaire de l'ACT »
 2. Validée par tous les PDD
 3. Approuvée par toutes les autorités de gestion

5. Liens entre l'ACT sur ETCIM et la fiche transnationale extraite d'Olimpe

ACT sur ETCIM	Fiche transnationale extraite d'Olimpe
<ul style="list-style-type: none"> • Secrétaire de l'ACT : généré automatiquement • PDD concernés 	<ul style="list-style-type: none"> • En regard du PDD concerné (Cf. ci-après) • Partenaires transnationaux / Partenaires associés
Raison d'être et objectifs	
<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts communs / méthodologies / problématique sous-jacente • Enseignements tirés des action précédentes dans le domaine • Objectifs communs des PDD participants • Produits / prestations (communs / complémentaires) prévus • Valeur ajoutée à la stratégie et résultats recherchés par chaque PDD participant • Valeur ajoutée et viabilité financière du (des) partenaire(s) associé(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • Description globale des activités transnationales • Expérience du PDD par activité • Cf. ci-dessus, description globale • Produits du volet transnational • Apport des activités transnationales • Pour chaque partenaire associé indiqué
Programme de travail et méthodologie	
<ul style="list-style-type: none"> • Activités transnationales prévues • Stratégie transnationale globale • Typologie des activités • Description des activités / tâches • Méthode de partage des informations, des résultats et des outils de travail • Calendrier des étapes intermédiaires, résultats et manifestations 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des activités transnationales • Cf. ci-dessus, description globale • Déroulant dans la liste des activités transnationales • Pour chaque activité transnationale listée • Modes d'organisation de la transnationalité • Calendrier produit à partir des activités transnationales indiquées dans Olimpe
Dispositions financières	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilation du budget de chaque activité (global) • Mécanismes de répartition des coûts et prévention des doubles financements 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventilation du budget de chaque activité (global et par année) • Modes d'organisation de la transnationalité
Dispositions organisationnelles et mécanismes décisionnels	
<ul style="list-style-type: none"> • Contribution et responsabilité de chaque PDD • Rôle et tâches du secrétariat ACT et des experts indépendants • Mécanismes de décision • Langue(s) de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'organisation de la transnationalité
Procédures de suivi et d'évaluation	
<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de suivi et d'évaluation de l'expérience transnationale et de ses résultats • Mécanismes d'actualisation du programme et des méthodes de travail et d'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des activités transnationales dans la rubrique évaluation • Modes d'organisation de la transnationalité

