

Guide **EQUAL**

du partenariat de développement

Acquis de l'expérience des partenariats EQUAL

Emploi & Fonds social européen



Emploi & affaires sociales



Commission européenne

Guide EQUAL du partenariat de développement

Acquis de l'expérience des partenariats EQUAL

Emploi & affaires sociales

Emploi & Fonds social européen

Commission européenne

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

Manuscrit terminé en 2004

Le guide EQUAL du partenariat de développement a été rédigé par un groupe de travail composé d'experts de plusieurs États membres (Suède, France, Belgique, Portugal, Royaume Uni, Autriche, Irlande) et des services de la Commission européenne, avec la collaboration de M^{me} Leda Scott, consultante externe.

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

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

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

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

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

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

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

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

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2005

ISBN 92-79-00136-1

© Communautés européennes, 2005

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE



TABLE DES MATIÈRES

1. GUIDE EQUAL DU PARTENARIAT DE DÉVELOPPEMENT: AVANT-PROPOS	5
2. PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET COMPÉTENCES UTILES AUX PARTENARIATS	9
3. TRAVAIL PRÉPARATOIRE: DÉTERMINER LE POINT DE DÉPART	13
4. TRAVAIL PRÉPARATOIRE: RECHERCHER DES PARTENAIRES	17
5. DÉMARRAGE: PLANIFIER LE PARTENARIAT	21
6. LANCEMENT: OFFICIALIZER ET CONSTRUIRE UN VÉRITABLE PARTENARIAT	25
7. DÉVELOPPEMENT ET EXPÉRIMENTATION: UTILISER LES SYSTÈMES DE COMMUNICATION, DE PRÉPARATION DE RAPPORTS ET D'ÉVALUATION	29
8. DÉVELOPPEMENT ET EXPÉRIMENTATION: MAINTENIR L'IMPLICATION ET LA PARTICIPATION	33
9. MAINSTREAMING ET ACTIONS FUTURES	37
ANNEXE: INFORMATIONS ET EXEMPLES SUPPLÉMENTAIRES	39



1. Guide EQUAL du partenariat de développement: avant-propos

Ce recueil de fiches de synthèse a pour objet de vous fournir une série de conseils et d'informations utiles pour développer des partenariats de coopération transnationale et des partenariats de développement EQUAL efficaces. Ce guide est basé sur les résultats d'un bref projet d'analyse des expériences qui a réuni un groupe de huit partenariats de développement (PDD) de toute l'Europe. Ce partenariat d'apprentissage s'était fixé une série d'objectifs:

- Identifier des domaines clés pertinents pour le développement de partenariats efficaces.
- Explorer les premières expériences d'apprentissage sur les partenariats.
- Formuler des recommandations pour d'autres partenariats EQUAL.

Réunis en **Groupe de partenariats d'apprentissage**, ces PDD se sont penchés sur les difficultés et les problèmes rencontrés au cours des phases de travail préparatoire, de lancement, de développement et d'expérimentation, d'intégration des résultats et de préparation à de nouvelles actions.

Définir la notion de succès

La nécessité de parvenir à une définition commune du terme «succès» pour les partenariats EQUAL a été au cœur des activités du projet d'apprentissage. Le projet s'est penché sur cette question en cherchant à évaluer les **avantages d'une approche de partenariat**, en tant que méthode à privilégier pour la réalisation des objectifs d'EQUAL. Les participants à ce projet ont ainsi examiné l'utilité du partenariat pour:

- **les organisations partenaires** – quels sont les avantages pour les différents partenaires d'une coopération au sein d'un partenariat?
- **les personnes défavorisées sur le marché du travail et les autres groupes d'intervenants** – dans quelle mesure les résultats des activités de projet en faveur des groupes cibles et de la communauté dans son ensemble sont-ils considérés comme réels et durables?
- **le niveau politique et le changement institutionnel** – quel est l'effet des activités des projets sur les institutions, et dans quelle mesure sont-elles intégrées dans les politiques d'emploi et d'inclusion sociale en vue d'assurer leur impact à long terme?

Toutefois, au moment d'identifier les facteurs de «succès», il convient également de reconnaître et de comprendre quels ont

été les «erreurs» et/ou les «échecs», en veillant à ce que d'autres partenariats puissent en tirer des enseignements. En explorant aussi bien les approches efficaces que les activités et approches qui n'ont pas produit les résultats escomptés, ce projet a cherché à démêler les problèmes et les défis spécifiques qui surgissent au cours de la constitution et du développement de partenariats de développement EQUAL, et à définir les stratégies les plus appropriées pour s'y attaquer.

Réflexion sur le partenariat

Le projet a examiné les expériences considérées comme les plus importantes pour les PDD tout au long de l'évolution de leurs partenariats respectifs. Les résultats décrits ne sont donc pas exhaustifs et n'incluent pas la totalité des questions et des défis associés à la constitution d'un partenariat. De la même façon, les outils et les techniques proposés dans cette brochure ne sont pas les seuls envisageables dans le cadre d'un travail en partenariat. Les PDD peuvent mettre au point et utiliser d'autres méthodes, que nous n'examinerons pas ici, et qui permettent d'aborder tout aussi efficacement les problèmes rencontrés par un partenariat. Il convient également de noter que le projet s'est essentiellement concentré sur les phases de travail préparatoire, de lancement, de développement et d'expérimentation.

La recherche continue en vue d'explorer de manière plus approfondie le mainstreaming et la préparation à de nouvelles actions, ainsi qu'un examen plus détaillé de certaines des questions soulevées, afin de mieux comprendre les partenariats EQUAL et d'en améliorer l'efficacité.

Les huit PDD sélectionnés pour participer à ce projet sont issus de sept pays différents. Au moment de leur sélection, l'objectif principal était de s'assurer que chaque pays ayant soumis un projet soit représenté, que tous les thèmes EQUAL soient couverts et que les partenariats offrent une grande variété, tant en terme de nombre de partenaires que de secteurs représentés. Les partenariats sélectionnés sont les suivants:

- **Autriche: RepaNet – Reparaturnetzwerk Österreich (AT-3-08/135)**

Vise à associer des stratégies de politique sociale et d'emploi à des mesures environnementales en ouvrant aux groupes victimes de ségrégation sur le marché du travail des domaines d'activités plus valorisants, notamment dans le domaine du recyclage et de la réparation d'appareils.



- **Belgique: Décrire (BEfr-20)**

Partenariat mis en place pour venir en aide aux travailleurs victimes d'un licenciement collectif en Wallonie en leur offrant des conseils pour leur reclassement et un soutien en vue de leur réinsertion professionnelle. Travaille essentiellement avec des syndicats, acteurs clés du soutien à ce groupe cible.

- **France: De la précarité à l'emploi durable (FR-BRE-2001-10825)**

Se propose d'apporter une réponse innovante à la réinsertion professionnelle des groupes vulnérables sur le marché du travail en collaborant avec des centres de formation et une agence de travail intérimaire. Les groupes prioritaires bénéficient d'une formation à l'emploi, de cours de français et de cours de langues étrangères, mais aussi d'un soutien professionnel, sous la forme d'ateliers et d'activités parrainées.

- **Irlande: Equal at Work – Le pacte pour l'emploi de Dublin («The Dublin Employment Pact») (IE-15)**

Il s'agit d'une initiative dublinoise associant 48 partenaires de différents secteurs en vue de développer des modèles innovants et plus inclusifs de recrutement et de progression professionnelle, et de rompre ainsi avec les schémas bien enracinés d'exclusion professionnelle et de chômage de longue durée. Les partenaires s'efforcent également de contribuer au développement, dans la capitale irlandaise, d'une culture de l'emploi ouverte et basée sur la diversité.

- **Irlande: Sonas DP Ireland Ltd. (IE-21)**

Visé à améliorer la qualité de vie de groupes de demandeurs d'asile au cours de phases bien précises de la procédure d'attribution du droit d'asile. Par cette approche, le partenariat entend contribuer au développement de bonnes pratiques humanitaires. Par le biais de services de proximité et d'offre d'informations, le partenariat améliore la qualité de vie des demandeurs d'asile venus d'Europe de l'Est, d'Afrique et d'Asie.

- **Portugal: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades (PT-2001-310)**

Élabore une approche globale pour vaincre les difficultés d'insertion professionnelle rencontrées par les groupes les plus vulnérables. L'accent est mis sur la promotion d'images positives d'entreprises socialement responsables et de métiers socialement dévalorisés.

- **Suède: Diversité dans le Västernorrland (SE-57)**

S'emploie à sensibiliser certains groupes comme les citoyens âgés, les personnes handicapées, les chômeurs de longue durée, les minorités et les personnes souffrant d'une maladie chronique, et encourage leur insertion professionnelle dans une région confrontée à une pénurie de main-d'œuvre provoquée par le vieillissement de ses habitants et l'émigration.

- **Royaume-Uni: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)**

S'emploie à lutter contre la ségrégation à l'égard des femmes dans les secteurs de l'ingénierie, du bâtiment et des technologies, en développant et en expérimentant de nouvelles approches qui s'attaquent à la multitude d'obstacles qui empêchent les femmes de faire carrière dans ces secteurs. Le partenariat entend pouvoir changer la culture dans les secteurs de l'éducation et de la formation.

Des informations complémentaires ont également été recueillies auprès d'autres PDD, parmi lesquels:

- **Portugal: ConVidas (PT-2001-164) (Plate-forme permanente pour la conciliation de la vie professionnelle et familiale)**

- **Portugal: Mudança de Maré (PT-2001-230)**

- **Italie: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

Méthode

La méthodologie du projet a mis essentiellement l'accent sur l'utilisation de l'**approche de formation-action** («Action Learning Approach») où l'apprentissage et l'étude s'appuient sur l'expérience et l'action. Cette approche exploite les connaissances et l'expérience des participants et insiste sur la réflexion et l'analyse:

Examen des outils des partenariats

Des outils pertinents issus d'EQUAL et des huit PPD, ainsi que d'autres sources, ont été utilisés pour dégager les questions et les thèmes clés à explorer prioritairement dans le cadre du projet. Ce processus a également permis d'identifier des ressources clés pour le soutien des partenariats EQUAL.

Réunion préliminaire

Au début du projet, une réunion avait été organisée pour permettre aux représentants des PDD concernés de se rencontrer et de se faire une idée précise du projet et des attentes à leur égard. Un premier exercice d'analyse des expériences, visant à identifier les questions clés pendant les phases de préparation, de lancement, de développement et d'expérimentation du partenariat, a été réalisé. Les participants ont également mis en place une coopération virtuelle.

Réseau d'e-learning

Un réseau d'e-learning a été créé avec les PDD. Chacun d'eux a ainsi identifié une question ou un défi clé rencontré au cours du développement du partenariat, et exposé dans les grandes lignes la manière dont il a été abordé, ainsi que les approches efficaces/non efficaces, en justifiant son point de vue. Ce matériel a été résumé et fait l'objet d'échanges bimensuels.



Questionnaire

Un questionnaire a été utilisé afin d'examiner comment les PDD sélectionnés ont abordé et traité les questions clés du partenariat pendant leur travail. Les réponses ont fait l'objet d'un suivi, sous la forme d'entretiens téléphoniques visant à explorer, avec chaque partenariat, des thèmes déterminés.

Atelier de partenariat

Au cours d'un atelier, les PDD se sont penchés sur ce qu'ils avaient appris dans leur expérience de partenariat. Ils ont ensuite réalisé, en groupe, une série d'exercices en vue d'identifier les compétences nécessaires à la constitution d'un partenariat, d'explorer des approches novatrices face à certains défis clés, et de formuler des conseils pour d'autres partenariats EQUAL.

Partenariats de développement sélectionnés

PAYS	Autriche RepaNet	Belgique Décrire	France De la précarité à l'emploi durable	Irlande Dublin Employment Pact	Irlande Sonas DP Ireland Ltd.	Portugal Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades	Suède Diversity in Västernorrland	Royaume- Uni JIVE (Joint Interventions) Partners
Thème EQUAL								
Employabilité			X			X	X	
Création d'entreprises	X		X					
Adaptabilité		X	X	X				
Égalité des chances								X
Demandeurs d'asile					X			
Nombre de partenaires								
1 à 4		X						
5 à 10			X		X	X		X
11 à 20	X						X	X
+20				X				
Secteurs dont les membres sont issus								
Privé		X		X			X	
Public	X	X		X	X	X	X	X
ONG	X		X	X	X		X	X
Social	X	X		X	X		X	X
Autres				X		X		
Liens plus larges	X	X	X	X	X	X	X	X



2. Processus d'apprentissage et compétences utiles aux partenariats

La constitution d'un partenariat comprend cinq phases – ou processus – clés: travail préparatoire, lancement, développement et expérimentation, mainstreaming et planification de nouvelles actions. Chacune d'elle exige des compétences spécifiques. Outre des compétences purement « techniques », elles incluent un éventail de compétences « sociales », parmi lesquelles des compétences interpersonnelles et de consolidation d'équipe, qui, malgré leur moindre visibilité, n'en sont pas moins importantes. Les partenariats doivent évaluer leur portefeuille de compétences en identifiant leurs forces et leurs faiblesses, et en révélant éventuellement la nécessité d'une formation externe dans certains domaines.

Travail préparatoire: partir sur de bonnes bases

«Le travail préparatoire n'est pas seulement la première étape à accomplir – il s'agit de la phase la plus importante.»

Le travail préparatoire est essentiel au développement d'un partenariat solide et efficace. Au cours de cette phase, il s'agit d'étudier attentivement le contexte au sein duquel le partenariat opère et d'identifier les thèmes EQUAL à aborder prioritairement. Une bonne compréhension d'EQUAL est également essentielle au cours de cette phase, ainsi qu'un examen des expériences antérieures de partenariat dans le domaine sélectionné. L'identification, la sélection et l'implication des partenaires, au terme d'une analyse des forces et des faiblesses de leurs contributions potentielles, sont des volets essentiels de cette phase. Il convient également d'identifier les acteurs au-delà du partenariat, ainsi que leurs liens avec les processus de changement en cours au niveau local, national ou régional, afin de constituer un atout dans le travail d'intégration des résultats (mainstreaming). À ce stade, les personnes associées pourront tirer parti des compétences suivantes.

Compétences clés pour le travail préparatoire

ASSIMILATION	Gérer les aspects administratifs; comprendre la portée du projet; pouvoir distinguer l'explicite de l'implicite.
SENSIBILISATION	Échanger des expériences sur le travail en rapport avec le projet, le thème, les autorités de gestion et les structures nationales d'appui (SNA) EQUAL, etc.
INTERMÉDIATION	Réunir les partenaires.
DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS	Aider, former et soutenir les partenaires manquant de compétences, de moyens financiers ou de confiance pour travailler en partenariat, afin d'améliorer l'efficacité de leur travail.
COMMUNICATION	Écouter les autres; diffuser clairement les arguments en faveur d'un travail en partenariat.
FACILITATION	Gérer les discussions initiales entre les partenaires potentiels, tant au niveau interne qu'externe.
QUALITÉS DE DIRECTION	Être un meneur subtil; faire preuve de sensibilité; se montrer ouvert et faciliter la participation active des partenaires.
MOTIVATION	Promouvoir l'implication de tous; transmettre une vision excitante des initiatives réalisables; stimuler.
MISE EN RÉSEAU	Identifier les partenaires potentiels et les possibilités d'intégration, ainsi que les acteurs au-delà du partenariat.
PERSUASION	Trouver des arguments pour encourager les partenaires potentiels.
RECHERCHE	Prospecter; sélectionner de nouveaux partenaires sur la base de critères positifs et négatifs; dresser une «cartographie générale» du contexte élargi.
GESTION DU TEMPS	Respecter le calendrier prévu; trouver un compromis entre l'expérimentation et l'étude des tâches pratiques.



Lancement: assurer l'engagement de tous et une participation équitable

«Les partenariats efficaces sont toujours des alliances de type «gagnant-gagnant», basées sur la réalisation d'un programme pratique d'intérêt mutuel.»

Au cours de cette phase, les partenaires préparent le terrain pour leur travail en partenariat et veillent à obtenir l'engagement actif de chaque partenaire. Les représentants des partenaires se réunis-

sent très régulièrement pour examiner une série de questions afin de parvenir à une compréhension parfaite des principes, buts et objectifs clés du partenariat. Au même moment, il convient d'accorder autant d'attention aux méthodes permettant d'améliorer la participation des différents groupes et à la mise en place de structures et de procédures claires de prise de décision. Les rôles et les responsabilités pour la mise en œuvre des activités sont répartis et un accord de coopération est signé. À ce moment clé, les compétences suivantes s'avéreront précieuses.

Compétences clés pour le lancement

COMMUNICATION	Mener un dialogue ouvert en vue d'établir la confiance; discuter des différents aspects du travail; examiner et, si nécessaire, modifier certains aspects et assurer l'échange d'informations entre tous les partenaires.
COORDINATION	Mettre en place des directives et des structures claires; répartir les rôles et les responsabilités; utiliser des méthodologies basées sur des outils clairement définis.
PRISE DE DÉCISION	Faire des choix démocratiques en matière de prise de décision.
DIPLOMATIE	Faire preuve de tact vis-à-vis des partenaires.
QUALITÉS DE DIRECTION	Exercer son rôle de meneur avec diplomatie et sensibilité.
GESTION	Gérer efficacement les réunions et les rencontres; travailler avec des structures et des directives claires.
NÉGOCIATION	Être capable de mettre au point des méthodes de travail tenant compte des natures et des approches diverses des partenaires.
PERSUASION	Montrer comment une approche partenariale peut permettre de venir à bout des difficultés liées au travail isolé; convaincre l'ensemble des partenaires du bien-fondé d'une approche conjointe et du rôle joué par chacun d'eux dans la réussite du partenariat.
PLANIFICATION	Développer des programmes de travail et des calendriers; répartir les tâches; planifier les réunions, etc.
BILAN	Examiner, suivre et revoir en permanence les progrès et l'engagement des partenaires.

Développement et expérimentation: évaluation du caractère novateur et de la qualité de l'impact du projet

«Pour s'assurer de l'engagement des partenaires, il est capital de faire avancer les choses.»

Au cours de cette phase, le partenariat commence à développer son travail et consolide des mécanismes et des systèmes dans des

domaines comme la communication, la préparation de rapports («reporting») et l'évaluation. Il est essentiel de s'assurer de l'implication de tous les partenaires, de vérifier que les objectifs restent communs, de veiller à ce que les tâches soient réalisées comme prévu (le «suivi») et que des progrès soient réalisés. Il est également important de gérer la diversité en maintenant un dialogue ouvert et critique de façon à ce que l'importance et l'utilité du partenariat puissent être examinés sous différents angles. Les compétences suivantes sont importantes à ce stade.



Compétences clés pour la phase de développement et d'expérimentation

RECHERCHE D'UN COMPROMIS	S'employer à assurer équité et équilibre – utiliser la technique de la carotte et du bâton; développer ses compétences de modérateur.
COMMUNICATION	Utiliser un langage ouvert et culturellement adapté; simplifier le jargon; expliquer clairement ce qu'est EQUAL à tous les partenaires et intervenants.
ÉVALUATION	Évaluer régulièrement l'efficacité afin de s'assurer que les objectifs fixés soient atteints.
FLEXIBILITÉ	Se préparer au changement.
ÉCHANGE D'INFORMATIONS	Échanger des informations sur «l'actualité» des organisations associées au PDD; encourager dès le début de l'initiative de partenariat un dialogue ouvert entre tous les partenaires; faire connaître les expériences en dehors du partenariat.
QUALITÉS DE DIRECTION	Veiller à ce que tous les partenaires soient motivés et visiblement engagés dans le partenariat; mettre la théorie en pratique; être un «dictateur démocratique» – s'assurer du caractère concret des réalisations et de leur conformité à EQUAL, et ne pas se contenter de remplir des listes de contrôle.
GESTION	Veiller au bon fonctionnement de la gestion administrative et au respect des dates de réunion, surtout lorsque les partenaires sont très occupés, ou en présence de partenaires stratégiques.
TUTORAT	Soutenir les partenaires confrontés à des difficultés organisationnelles qui nuisent à leur participation ou à leur contribution au sein du partenariat; soutenir ceux qui manquent de confiance ou ne se sentent plus assez impliqués; aider les partenaires à grandir!
DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS	Veiller à tout moment à développer des relations officielles et informelles!

Diffusion et intégration dans les politiques et pratiques («Mainstreaming»): adapter et institutionnaliser les résultats

«Il est essentiel d'établir de véritables liens au sein d'organismes influents de mainstreaming, de façon à ce que des initiatives pilotes locales puissent déboucher sur une stratégie d'intégration des résultats dans les politiques et pratiques.»

«Les canaux internes sont fondamentaux. Nous devons diffuser le projet tout comme ses résultats à l'intérieur des organisations.»

La question du mainstreaming doit être abordée tout au long du développement d'un partenariat puisqu'il s'agit d'intégrer les résultats

des travaux du projet de partenariat, en veillant à ce que ces résultats puissent être reproduits et renforcés de façon à produire un impact économique, politique, culturel et organisationnel à grande échelle. Une approche systématique est ici nécessaire pour garantir la pérennité des résultats. Il s'agit de développer et d'exploiter les contacts au sein de projets, de programmes, de réseaux et d'institutions au niveau local, national, régional et international et entre ceux-ci, lesquels seront parfois représentés par les organismes de conseil et de mise en œuvre du partenariat. L'assimilation du partenariat dans les organisations avec lesquelles il est lié peut constituer une méthode efficace de mainstreaming. Les stratégies de mainstreaming exigent absolument l'intervention et le soutien des autorités nationales d'EQUAL. En ce qui concerne les compétences requises chez les partenaires et autres intervenants, l'accent devra être mis sur les aspects suivants:

Compétences clés

COMMUNICATION	Raconter le «vécu» de votre partenariat; pouvoir faire connaître les avantages d'une approche de partenariat à un public élargi, ainsi qu'au sein des institutions et entre celles-ci.
CRÉATIVITÉ	Jeter un regard novateur sur les possibilités de changement durable au sein des organisations et entre celles-ci.
QUALITÉS DE DIRECTION	Assumer un rôle clé dans le renforcement et dans le transfert des bonnes pratiques.
GESTION	Gérer les opportunités de diffusion du message de partenariat, et exploiter ici les relations et les opportunités.
MISE EN RÉSEAU	Développer et maintenir des réseaux apprenants permettant l'échange de bonnes pratiques; impliquer des cibles et des multiplicateurs clés de mainstreaming.
PERSUASION	Persuader les autres des avantages du partenariat en ayant la conviction et l'énergie pour imposer une telle approche.



Action future: établir une stratégie de changement continu et durable

«La pire chose pour un partenariat est de se perpétuer pour lui-même.»

Il s'agit d'un processus « évolutif » au cours duquel des décisions sont prises concernant les activités envisageables au terme du partenariat. Cela pourra impliquer un accord sur la conclusion appropriée d'un partenariat ou sur la poursuite du travail. Il conviendra

sans doute aussi de se demander si le partenariat doit nécessairement poursuivre ses activités de plein droit; quelles sont les stratégies à adopter pour garantir une certaine forme de continuité et qui doit assumer la responsabilité de développer ces stratégies et approches. Il est également essentiel de veiller à la pérennité des résultats en faveur des personnes défavorisées sur le marché du travail. Ici aussi, les compétences varieront en fonction du stade de développement du partenariat.

Compétences clés

COMMUNICATION	Échanger et marquer les succès et les réalisations, aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe.
ÉVALUATION	Évaluer ce que le partenariat a réalisé et quelles sont les options les plus appropriées.
FACILITATION	Faciliter le dialogue et les discussions sur les actions et les stratégies futures pour promouvoir le dialogue; permettre au partenariat de se dissoudre ou de poursuivre efficacement et sans heurts ses travaux et activités.
QUALITÉ DE DIRECTION	Encourager les partenaires à songer d'emblée à progresser/évoluer.
GESTION	Gérer le changement et associer les autres à ce processus de façon à en assurer la transparence.
PLANIFICATION	Planifier à un stade précoce les stratégies d'action future; identifier les personnes les plus aptes à les mettre en œuvre.

Thèmes transversaux

Une série de thèmes transversaux ont un impact sur la constitution du partenariat. Ceux-ci sont décrits de manière plus détaillée dans les fiches de synthèse sur les processus spécifiques et incluent:

Le contexte: être conscient du fait qu'un partenariat sera toujours conditionné par son «environnement de travail», et que c'est dans un environnement local positif et stimulant qu'il opère le plus efficacement. Le contexte a un impact régulier sur les partenariats, et il est dès lors essentiel pour la pérennité d'un partenariat de tenir compte de ces facteurs et de s'y adapter.

«**La responsabilisation**» («**Empowerment**»): impliquer les personnes défavorisées sur le marché du travail, ou les organisations qui les représentent, en tant que partenaires ou intervenants, au développement du travail du partenariat.

La confiance: développer le respect mutuel grâce à une bonne compréhension de chaque partenaire et des raisons de leur participation au partenariat, et promouvoir la transparence dans toutes les activités en rapport avec le partenariat.

La langue: parvenir à une définition commune des termes au-delà des différentes langues, parmi lesquelles les langues nationales; la terminologie propre à un secteur ou à une organisation; la terminologie propre à EQUAL; les différences culturelles et la terminologie propre au partenariat.

Les qualités de direction: associer des personnes dotées de diverses qualités de direction, afin que les différents partenaires puissent relever conjointement les défis. Veiller à garantir la transparence

et à définir clairement les rôles de direction, ainsi que l'acceptation d'une éventuelle évolution de ces rôles au fil du temps.

L'innovation: faire preuve d'innovation en abordant les thèmes d'EQUAL avec inventivité, par le biais d'approches tout à fait nouvelles, ou en s'appuyant sur des méthodes et des outils préexistants qui auront été améliorés.

Les compétences: utiliser aussi bien les compétences «techniques» que les compétences «sociales», et évaluer le portefeuille de compétences en identifiant les forces et les faiblesses et les domaines pour lesquels une formation peut s'avérer nécessaire.

La flexibilité: être suffisamment flexible pour intégrer les changements internes et externes et s'y adapter, grâce à des méthodologies et des outils créatifs.

Le soutien aux autorités de gestion et aux structures nationales d'appui: développer de solides relations avec les autorités nationales responsables d'EQUAL tout au long de la progression du travail.

Surmonter les obstacles: rechercher des solutions par le biais de discussions ouvertes et adopter une approche flexible, soutenue par une volonté de changement, en vue de redynamiser le partenariat après le conflit.

Le temps: évaluer le temps nécessaire à la constitution et au développement d'un partenariat, tout en tenant compte du calendrier des différents partenaires et de ce qui les conditionne.

Examen: utiliser des stratégies claires d'étude, de suivi et d'évaluation en vue de favoriser le bon développement du partenariat.



3. Travail préparatoire: déterminer le point de départ

Connaissance d'EQUAL

Des informations sur EQUAL et une bonne compréhension de ses objectifs et de son fonctionnement (y compris sa stratégie et ses activités) sont essentielles pendant la phase de travail préparatoire – notamment en ce qui concerne les règles de financement et les diverses réglementations – au même titre qu'une expérience de travail sur des thèmes EQUAL au sein d'initiatives similaires et/ou de projets émanant de la CE.

Le site Web d'EQUAL propose des informations complètes sur le programme ainsi qu'une série d'informations pratiques et de guides disponibles sur des sites Web des États membres: <http://europa.eu.int/comm/equal>

Soutien des autorités de gestion et des structures nationales d'appui

Pour encourager et promouvoir les partenariats tout au long de leur développement, il est important d'avoir accès aux informations et aux conseils de ces organismes et structures et de les exploiter. En plus de coordonner, à l'échelon national, une série d'informations relatives à EQUAL (par le biais de manuels et de sites Web), ces organismes peuvent offrir un précieux soutien: réunions ou contacts téléphoniques réguliers; conseils relatifs à d'autres PDD ou initiatives communautaires sources d'apprentissages; organisation d'ateliers nationaux favorisant le développement de contacts et de réseaux informels au sein d'EQUAL et informations sur les événements nationaux/internationaux ou les contacts présentant un intérêt pour un thème particulier.

CONSEIL: *Faites confiance aux autorités de gestion et aux structures nationales d'appui et établissez des liens avec celles-ci!*

Étude et analyse du contexte

Les partenariats de développement EQUAL (PDD) se développent au sein d'un contexte international où l'on reconnaît de plus en plus la capacité des partenariats régionaux et sectoriels à rele-

ver des défis sociaux d'actualité. Il faut toutefois être bien conscient du fait que tous les partenariats sont conditionnés par l'environnement économique, politique, culturel et social particulier au sein duquel ils évoluent. Les partenariats semblent avoir un maximum d'efficacité lorsqu'un environnement local stimulant favorise leur développement. Il pourra s'agir ici de politiques gouvernementales positives, de cadres juridiques et réglementaires favorables, ou encore de l'existence d'organismes intermédiaires et/ou de personnalités clés capables de rapprocher les diverses institutions. Lorsque ces facteurs contextuels positifs sont (pratiquement) absents, les partenariats sont confrontés à des difficultés qui nuisent à leur succès, tant à l'échelon national que transnational.

Jeter les bases de la mise en place d'un partenariat nécessite l'étude et l'analyse du contexte particulier au sein duquel ce partenariat envisage de travailler, mais aussi l'identification des questions clés susceptibles d'être abordées au titre d'EQUAL. Ce stade requiert:

- l'examen attentif des besoins des personnes défavorisées sur le marché du travail et du bien-fondé du partenariat qui en résulte, sur la base d'une série de questions:
 - Quels sont les éléments plaidant en faveur du «projet»?
 - Qu'est-ce qui a été fait à ce jour, et par qui?
 - Quel est l'impact des activités précédentes?
 - Quelles sont les leçons à tirer des précédents projets?
 - Quels sont nos objectifs et nos ambitions?
- l'identification des ressources plus générales – tant au niveau financier que non financier;
- l'évaluation des expériences antérieures, en s'appuyant sur des liens avec des organisations et des réseaux riches d'une expérience dans un domaine particulier et l'identification de partenariats qui se sont construits autour de thèmes similaires – dans de nombreux cas, les PDD pourront s'adapter au travail d'une initiative, d'un partenariat ou d'un organisme existant.



Un environnement favorable aux partenariats de développement

L'établissement et la mise en œuvre des partenariats de développement en Grèce: Loi 2956/2001 (Article 42)

La loi 2956/2001 (article 42) a été promulguée en vue de faciliter la mise en œuvre d'EQUAL par le biais de partenariats «stratégiques», «efficaces» et «durables», réunissant tous les acteurs concernés. Cette loi régit et illustre une série de questions, parmi lesquelles:

- Le statut juridique des PDD (entités juridiques privées à but non lucratif).
- Les procédures décisionnelles.
- Les organes administratifs des PDD et leur mandat et leurs responsabilités.
- La participation d'organismes publics et d'agences administratives nationales et régionales.
- La publication, par les ministres de l'économie, de l'emploi et des affaires sociales, de décisions conjointes réglementant toutes les questions en rapport avec les résultats, l'introduction d'un dossier, la gestion, le financement, l'évaluation et le contrôle des PDD EQUAL.

À ce jour, nous pouvons tirer le constat suivant de l'établissement et la mise en œuvre des PDD EQUAL conformément aux dispositions de cette loi:

- Nature multisectorielle des PDD grecs. Les membres incluent des centres de formation professionnelle, des syndicats, des chambres de commerce et d'industrie, des organisations à but non lucratif, des associations, des entreprises privées, des autorités régionales et locales (par exemple des municipalités), des entités et des services publics, ainsi que des organisations non gouvernementales.
- Des partenaires de taille et de statut juridique différents participent aux PDD sur une base relativement égale.
- Tous les partenaires des PDD participent aux procédures administratives et décisionnelles.
- En dépit des problèmes initiaux, les PDD présentent des caractéristiques de cohésion. Seuls de très rares cas de désistement de partenaires ont été signalés, et, dans ce cas, ces partenaires «défaillants» ont été remplacés par les nouveaux partenaires recommandés par le Conseil d'administration du PDD.
- Les statuts du PDD différencient clairement les rôles respectifs des partenaires au sein du PDD, ainsi que les procédures décisionnelles.
- Le Conseil d'administration peut prendre des décisions à la majorité simple, sans convoquer une séance plénière, d'où la flexibilité du Conseil d'administration pour faire passer ses décisions.
- La possibilité de mettre en place des comités et de participer aux mécanismes légaux de certification du travail et de contrôle comptable des paiements permet aux partenaires du PDD de s'assurer de la bonne mise en œuvre des PDD.
- La désignation de l'administrateur et du partenaire coordinateur sur la base de leurs connaissances et de leurs expériences reconues en matière de mise en œuvre et d'administration garantit une communication sans heurt et un flux rapide d'informations entre les partenaires et l'autorité de gestion. Cette approche permet également de soutenir les partenaires «faibles» et moins «expérimentés» dans la mise en œuvre et l'administration du PDD.

CONSEIL: Examinez attentivement les possibilités et les difficultés liées au contexte particulier de votre (futur) partenariat!

Définition des problèmes – Évaluation des forces en faveur et en défaveur d'une approche de partenariat in George, L. & Madden, K. (2000) The Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, Londres. <http://www.partnershipbrokers.net>



S'appuyer sur des travaux ou des partenariats préexistants

De nombreux partenariats de développement EQUAL se sont adaptés à des partenariats existants, ou sont partis de liens et de réseaux avec des organisations qu'ils connaissaient bien et avec lesquelles ils avaient déjà travaillé.

Avantages:

- Il existe une vision commune pour un grand nombre de questions.
- Les objectifs sont plus aisément réalisables, car les partenaires se connaissent, sont au courant de leurs méthodes de travail respectives, et savent parfaitement qu'ils peuvent compter les uns sur les autres.
- Il peut s'avérer plus facile de s'appuyer sur des relations fortes et des pratiques au niveau local.
- La confiance se bâtit plus aisément lorsque des relations ont été établies précédemment.

Inconvénients:

- Aucun apport d'idées nouvelles, de nouveaux modes d'organisation ou de nouvelles méthodes de travail n'est possible.
- Développer des liens avec des partenaires habitués à travailler dans un cadre fixe peut prendre du temps.
- Cette approche/méthode peut s'avérer onéreuse, du fait qu'il faut parfois utiliser des ressources internes pour établir des liens.
- Une initiative réellement commune peut avoir du mal à émerger, car les partenaires qui ne sont pas des membres de la première heure peuvent se sentir mis à l'écart.

- Développement de nouveaux contacts et de nouvelles connaissances.
- Les membres et les partenaires apprennent à bien se connaître car tout part de zéro.

Inconvénients:

- Approche commune plus difficilement réalisable.
- Davantage de temps nécessaire pour établir la confiance.
- Approche très exigeante, aussi bien en quantité de travail qu'en temps nécessaire pour mettre le partenariat sur les rails.

CONSEIL: Si vous démarrez un nouveau partenariat, prenez le temps d'examiner les choses avec créativité!

Démarrer un nouveau partenariat

Avantages:

- Approches nouvelles et plus innovantes des problèmes, projets et méthodologies.
- Existence d'un réservoir d'idées, permettant de développer un grand nombre d'initiatives différentes en faveur des groupes défavorisés.



S'appuyer sur une connaissance et une expérience du travail en partenariat acquises antérieurement

Autriche: RepaNet

ARGE Muellvermeidung (Association pour le traitement des déchets ménagers) est le partenaire coordinateur du PDD RepaNet. Il s'agit d'une ONG et organisation de réseau bien connue, fondée en 1982 en vue de créer de nouvelles possibilités d'emploi dans le secteur de l'environnement. Entre 1995 et 2000, ARGE a coordonné deux projets ADAPT et un projet EMPLOI (deux initiatives ayant précédé EQUAL). EQUAL a offert l'occasion de relever le défi suivant: créer un réseau inédit de gestion des déchets et ouvrir des domaines d'activités plus valorisants aux personnes victimes de ségrégation sur le marché du travail autrichien. ARGE a sélectionné le thème (les services de réparation, une nouvelle tendance dans le secteur de l'environnement en Autriche) et choisi tous les partenaires potentiels. Un grand nombre d'ONG ont été sélectionnées pour leurs bonnes pratiques à l'échelon régional. À l'échelon national, ARGE a choisi des organisations sur la base de leur potentiel en matière de mainstreaming. Il s'agit du ministère fédéral de l'environnement, de la chambre de commerce et du syndicat des salariés du secteur privé (comptant tous deux des départements aux affaires environnementales, avec des responsables proactifs), ainsi que de l'association nationale de gestion des déchets (à laquelle sont affiliées toutes les municipalités autrichiennes).

Belgique: Décrire

DÉCRIRE a été créé à partir d'un partenariat déjà établi entre trois organisations: le FOREM (service public d'emploi et de formation de la Région wallonne) qui s'occupe, depuis 25 ans, des chômeurs victimes d'un licenciement collectif en Région wallonne, et qui travaille toujours en partenariat avec des organisations syndicales et parfois, avec des organisations professionnelles et industrielles; CAREMPLOI – un partenariat de syndicats ayant travaillé auparavant avec le FOREM à des programmes de réintégration sociale et de réinsertion professionnelle d'ouvriers licenciés suite à la fermeture de leur usine et le CEFRET (Centre de Formation Textile) – un partenariat entre un syndicat de l'industrie textile et l'organisation du secteur et de l'industrie textiles qui aide d'anciens travailleurs du secteur textile en leur offrant l'occasion de se recycler, de s'adapter aux nouvelles techniques et de retrouver un emploi. L'Université Libre de Bruxelles les a rejoints en qualité de partenaire. Elle se charge de la recherche universitaire sur la réaffectation.

Royaume-Uni: JIVE (Intervention) PARTNERS

C'est un partenariat associant deux organisations (Lets TWIST), créé suite à un projet réussi mené au titre de l'initiative Emploi, qui a suscité ce nouveau partenariat. Un de ces partenaires est devenu le chef de file de JIVE Partners. Ce PDD est né de la volonté de déployer à l'échelon national le travail mis en œuvre sur une base régionale par Lets TWIST et de la nécessité de disposer d'organisations susceptibles de servir de bancs d'essai. Ce vaste cadre d'action existait déjà avant même la création du partenariat. Certains changements ont été apportés en concertation avec l'un des partenaires d'une ONG qui partageait les mêmes idées que nous. Ces trois organisations se sont regroupées pour devenir le groupe de gestion centrale «Core Management», l'ONG qui coordonne d'autres ONG souhaitant devenir membres de ce partenariat. Nous avons également rédigé ensemble tous les aspects de l'offre.



4. Travail préparatoire: rechercher des partenaires

Identifier et sélectionner les partenaires

Les partenariats EQUAL ne démarrent pas «in vitro». Habituellement, une organisation prend l'initiative d'élaborer l'idée de partenariat, et lance le processus consistant à rechercher des partenaires potentiels et des ressources. L'identification et l'approbation de «bons» acteurs pour le partenariat constitue une étape clé de la phase de travail préparatoire. À ce stade, chaque partenaire potentiel doit aussi évaluer les risques et les avantages liés à sa participation à un partenariat. Cette évaluation, qui repose sur l'analyse des différentes forces et faiblesses, s'avère particulièrement importante lorsque le partenariat ne s'appuie pas sur un partenariat pré-existant ou sur des contacts avec des organismes connus.

Démarrer le partenariat

Suède: Diversité dans le Västernorrland

En juillet 2000, un groupe de travail informel de six membres a été mis en place suite à une première réunion de vingt organisations. Ce groupe incluait une association d'autorités locales, deux conseils de comté, deux ONG et un office régional d'assurance sociale. Un directeur de projet a été chargé d'amorcer le processus de partenariat en répertoriant des idées émanant de toutes les municipalités de la région dans laquelle EQUAL avait été lancé. Le premier «inventaire» a associé environ 200 personnes. En mai 2001, un événement d'une journée a réuni 50 participants, invités à un «brainstorming» sur les idées d'EQUAL. Le démarrage s'est donc appuyé sur des idées, et à ce stade, aucune discussion n'a été organisée en vue de la mise en place éventuelle d'un partenariat. Une trentaine d'idées ont fait l'objet d'une description détaillée, et 12 d'entre elles ont été sélectionnées pour devenir des projets EQUAL à part entière. Sept d'entre eux ont finalement été financés et mis en œuvre. Pendant cette période, 14 partenaires ont peu à peu été inclus dans le PDD. Certains d'entre eux étaient des «partenaires naturels», étant donné qu'ils étaient responsables des thèmes et des groupes cibles faisant l'objet des idées/projets, tandis que d'autres ont rejoint ce PDD en tant que partenaires financiers, et n'ont pas été directement associés au projet. Parallèlement à ce travail, de nombreuses autorités, municipalités et organisations locales et régionales ont été associées à un processus visant à dégager une vision pour l'ensemble du comté. Axée sur la diversité, cette vision a soutenu notre projet EQUAL.

Il est important de sélectionner judicieusement les partenaires:

- pour garantir la pertinence de l'approche de partenariat,
- pour développer des relations de travail efficaces,
- pour minimiser les risques,
- pour garantir la pérennité des activités du partenariat,
- pour exploiter les possibilités d'intégration des résultats (par exemple audiences dans le gouvernement national ou régional).

CONSEIL: Assurez-vous que les partenaires potentiels manifestent de l'enthousiasme et de l'intérêt pour le partenariat, de façon à favoriser son lancement!

Vérifier les ressources disponibles

Tous les partenaires disposent d'un éventail de ressources humaines et financières différentes, dont ils pourront faire profiter le partenariat. Il pourra s'agir ici d'informations, de locaux, de produits, d'expertise, de compétences, de relations, de ressources humaines et de capitaux. Le partenariat doit ensuite déterminer quelles sont les ressources nécessaires à ses activités, et quel est le partenaire potentiel le plus apte à les apporter. Cette sélection peut s'appuyer sur un exercice de cartographie des ressources, au cours duquel les partenaires dressent un bilan détaillé des ressources les plus utiles au partenariat. Une évaluation permet ensuite de déterminer les ressources disponibles pour le travail du partenariat.

CONSEIL: Contrebalancez le pouvoir de l'argent par l'expérience, les compétences et les connaissances!

Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD. Commission européenne

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Évaluer si les organisations sont prêtes à former un partenariat et Analyse des intervenants in George, L. & Madden, K. (2000) The Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, Londres <http://www.partnershipbrokers.net>

Analyse des intervenants dans les orientations GCP de la Commission européenne

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Évaluation du développement socio-économique: consultation des intervenants

http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp



Convenir du nombre de partenaires

La taille des PDD EQUAL varie énormément d'une entité à l'autre. Certains ne dépassent pas trois ou quatre partenaires, tandis que d'autres en comptent plus de 50. De nombreux PDD ont choisi de limiter le nombre de partenaires associés à leurs activités afin de faciliter la gestion et d'assurer de bonnes relations. Dans ce cas, les partenaires estiment aussi qu'il est plus facile d'apprendre à se connaître, de travailler et d'établir la confiance. De leur côté, les grands partenariats sont convaincus que la participation d'organisations très diverses qui ne travaillent habituellement pas ensemble permet de réunir un plus grand éventail de ressources distinctes et complémentaires. Ce regroupement offre davantage de sources d'innovations puisqu'il s'appuie sur un plus grand nombre d'idées, et permet de réunir un potentiel intéressant de mainstreaming, à mesure que le travail prend forme.

Convenir du nombre de partenaires

Belgique: Décrire (quatre partenaires)

D'un commun accord, nous avons décidé à ce stade de limiter le nombre de membres de notre PDD, car les actions et les objectifs avaient été clairement identifiés, et chaque partenaire avait accepté de prendre en charge les activités relevant de son domaine de compétences.

Irlande: Equal at Work – Pacte pour l'emploi de Dublin (48 partenaires)

Aucune limite n'avait été prévue quant au nombre de partenaires. Au contraire, l'intention a été, dès le départ, de générer un impact sur les trois secteurs du marché du travail de Dublin (effet de mainstreaming inhérent). D'emblée, nous avons donc recherché activement des partenaires issus de différents secteurs et de différentes zones géographiques. Le «cœur» du partenariat regroupait les partenaires existants. Dans un deuxième temps, des ateliers chargés de développer le thème pour notre candidature EQUAL ont permis d'identifier de nouveaux partenaires. Nous les avons contactés et invités à rejoindre l'initiative, sur la base du projet de proposition éayant notre dossier de candidature. Sur les 48 partenaires associés au PDD, le noyau dur initial comprenait 10 membres. Environ 34 partenaires ont été associés à la rédaction de la proposition EQUAL. Ils ont été chargés d'étoffer le plan de travail de chaque site. Les partenaires finaux ont ensuite été associés «localement» par les sites établis.

Questions clés à se poser au moment d'identifier les partenaires

Réputation: Peuvent-ils apporter quelque chose et le feront-ils? Ont-ils une expérience préalable des programmes communautaires?

Légitimité: Les organisations sont-elles habilitées par les membres/intervenants/conseils d'administration à prendre des décisions sur des thèmes en rapport avec le travail du partena-

riat? Les personnes qui les représentent ont-elles le pouvoir d'agir en leur nom?

Compétences et ressources: Que peuvent-ils offrir? Possèdent-ils de solides compétences et ressources (financières/non financières?)

Complémentarité: Leurs compétences et leurs ressources comblent-elles une lacune au niveau du partenariat et l'aident-elles dans son travail? Les organisations ont-elles un «plus» à offrir par rapport aux autres?

Mainstreaming: Les responsables politiques et les personnes défavorisées sur le marché du travail sont-ils bien représentés/associés au partenariat, de façon à garantir un impact durable? Des agents du changement et des personnes susceptibles de faire «bouger» les agendas ont-ils été identifiés?

Motivation: Considèrent-ils le partenariat comme la voie du progrès? Sont-ils désireux de travailler au sein d'un partenariat?

Comprendre ce qui anime les partenaires

Comprendre la motivation et les attentes organisationnelles du partenariat et de son travail est essentiel à la réussite des partenariats EQUAL. En d'autres termes, il s'agira donc de s'assurer de la transparence et de la clarté des motivations des partenaires. La conviction, chez tous les partenaires, que des objectifs complémentaires peuvent être atteints grâce à la coopération, même si les approches et les objectifs organisationnels diffèrent, joue ici un rôle central. En définitive, tous les partenaires doivent reconnaître la nécessité de créer un partenariat, et être conscients du fait qu'ils en retireront un résultat final que leur organisation n'est pas en mesure d'atteindre toute seule.

CONSEIL: Déterminez clairement les apports et les contributions de chaque partenaire et les raisons de ce désir de travailler en partenariat!

Recrutement des partenaires

Au moment de recruter les partenaires, il est important de faire le point sur les connaissances de base, les compétences et les ressources que chaque partenaire peut offrir au partenariat. Il faut également veiller à équilibrer correctement les contributions des différents partenaires, en tenant compte du fait que chaque ressource est précisément appréciée pour sa complémentarité. Il faut également que les partenaires potentiels se sentent acceptés sur une base équitable. L'objectif doit donc être de parvenir à ce que le PDD Equal at Work (Pacte pour l'emploi de Dublin) a baptisé: approche de type «gagnant-gagnant» où «la somme des gains mutuels dépasse le gain individuel immédiat». Pour les ONG et/ou pour les petites organisations, il est particulièrement important de se sentir acceptées sur une base équitable. Dans le cas contraire, elles risquent de se sentir limitées dans leur capacité à devenir des partenaires crédibles, faute de compétences ou de ressources suffisantes. À certaines occasions, il pourra donc être nécessaire d'ai-



der ces organisations à se procurer et à développer des ressources, et de promouvoir ainsi leur inclusion au sein du partenariat. Il s'agira d'apporter à ce processus complexe toute l'attention nécessaire, car un échec risque d'entraîner un non-respect du calendrier général du partenariat.

Les partenaires dont le recrutement et l'implication sont les plus aisés sont généralement ceux:

- qui sont les plus proches des problèmes abordés par EQUAL;
- qui ne disposent pas de toutes les ressources nécessaires pour mener à bien des initiatives qu'ils estiment nécessaires;
- avec lesquels l'organisme promoteur a des points communs;
- dont le fonctionnement interne ne pose pas de problème;
- qui disposent d'une certaine capacité financière.

Des difficultés risquent en revanche de surgir avec les partenaires:

- qui doivent être convaincus du bien-fondé du partenariat;
- qui se caractérisent par une culture politique/bureaucratique très présente, (les agences publiques par exemple);
- qui se sentent menacés par les objectifs du partenariat;
- qui manquent de confiance ou d'expérience en matière de partenariat;
- qui ont des problèmes de financement;
- qui sont confrontés à des difficultés en raison de leur petite taille (manque de personnel pouvant être affecté exclusivement au partenariat);
- qui sont confrontés à des difficultés en raison de leur grande taille (manque d'intégration avec l'organisation-mère);
- qui manquent de flexibilité et ont des objectifs immuables;
- qui estiment que les règles et les réglementations de financement sont trop difficiles à gérer.

Méthodes pour promouvoir la participation

Associer des partenaires, surtout ceux qui se montrent hésitants, implique un travail attentif. Parmi les méthodes envisageables, citons:

- Dans la mesure du possible, encourager la discussion et un dialogue ouvert sur le partenariat et ses objectifs.
- Renforcer les contacts et identifier les acteurs clés au sein des organisations partenaires, susceptibles de promouvoir la participation.
- Organiser une première série d'ateliers sur la portée et le thème du projet.
- Organiser régulièrement des réunions pour expliquer les objectifs du partenariat.
- Rendre visite aux organisations partenaires pour leur présenter le projet.
- Faire appel à un facilitateur qui pourra modérer les discussions et favoriser l'émergence d'un terrain d'entente.
- Désigner un membre du personnel de l'organisation promotrice, pour qu'il aille travailler avec un partenaire particulier.
- Se renseigner sur les organisations partenaires potentielles et apprendre à bien les connaître.

- Établir de bonnes relations informelles avec les représentants des partenaires.
- Associer dès le départ des agents d'intégration et de diffusion efficaces (agents de «mainstreaming»), par exemple des organismes publics et gouvernementaux.
- Se concentrer clairement sur une thématique ou une problématique clé à laquelle les partenaires pourront aisément s'identifier.

CONSEIL: N'hésitez pas à expliquer à plusieurs reprises l'initiative et ses objectifs afin de vous assurer de la compréhension et de l'adhésion de tous - «C'est un travail qu'il faut refaire constamment».

Associer le secteur privé en qualité de partenaire EQUAL

Le secteur privé est le moins représenté au sein des partenariats EQUAL. Pourtant, la participation du secteur privé à ces partenariats est importante, en raison du rôle qu'il joue en matière de création d'emplois au niveau local et du rôle qu'il peut jouer dans le développement des compétences professionnelles dont les employeurs ont besoin au sein de la communauté. En outre, la participation du secteur privé peut également permettre de maximiser l'impact économique, social et environnemental du PDD.

CONSEIL: Montrez que les partenariats entre les secteurs public et privé s'avèrent bénéfiques tant pour les actionnaires que les intervenants!

Méthodes pour promouvoir la participation du secteur privé

- Insister sur les obligations légales, par exemple en matière d'égalité des chances.
- Citer des exemples d'entreprises ayant retiré des avantages de leur participation à des partenariats.
- Rechercher l'adhésion au partenariat des cadres dirigeants.
- Montrer la publicité positive et les liens de mainstreaming à l'échelon de la communauté élargie dont les entreprises participantes peuvent bénéficier.
- Faire appel à des arguments issus du mouvement international citoyen de l'entreprise qui mettent en évidence les avantages de l'engagement de l'entreprise dans les questions de société.

«Responsabilisation» («empowerment»)

Un objectif central des partenariats EQUAL est de lutter contre la discrimination et l'inégalité sur le marché du travail, et de permettre à des personnes défavorisées sur le marché de l'emploi de travailler main dans la main et sur un pied d'égalité avec d'autres intervenants. Il est dès lors essentiel d'associer les personnes défavorisées sur le marché du travail, ou les organisations qui les représentent, au développement du travail de partenariat, en qualité de partenaires ou



d'intervenants. Ce renforcement de pouvoir peut aussi s'appliquer aux partenaires eux-mêmes, qu'il s'agisse d'organisations représentant des personnes défavorisées sur le marché du travail ou d'autres types d'organisations d'intervenants. Les partenariats qui développent des relations créatives avec des groupes d'intervenants, par le dialogue et la consultation, sont vraisemblablement ceux qui réussiront le mieux à encourager et à soutenir ce processus d'«empowerment». À cet égard, une structure et un style de communication ouverts et transparents, capables d'inciter les personnes défavorisées sur le marché du travail à participer au partenariat, sont deux autres aspects déterminants. Notons enfin que le suivi permanent semble être un précieux instrument de renforcement de pouvoir.

Médiation au sein du partenariat

Les partenariats ont souvent besoin, en leur sein, d'une personne jouant le rôle de médiateur ou de facilitateur pendant leur travail, surtout dans les premières phases de son existence. Ce «médiateur de partenariat» développe les liens entre les parties, et s'emploie «en coulisses» à mettre le partenariat sur les rails et à le développer. Cette personne pourra être un membre du personnel de l'organisme promoteur ou un consultant/facilitateur externe. Un bon médiateur de partenariat doit bénéficier de la confiance de tous les partenaires et doit disposer d'un bel éventail de qualités et de compétences, parmi lesquelles une bonne compréhension du PDD et du contexte au sein duquel il opère; un réel engagement en faveur du PDD; une expérience de travail au sein de différents secteurs; une bonne aptitude à communiquer et une bonne connaissance des langues (notamment la capacité à écouter autrui) l'engagement personnel; l'imagination et l'honnêteté.

CONSEIL: Choisissez un médiateur de partenariat intègre et faisant preuve d'une bonne capacité d'écoute!

Site Web des médiateurs de partenariats:

<http://www.partnershipbrokers.net>

Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD. Commission européenne

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Gérer les difficultés

Pendant la phase préparatoire, une série d'obstacles peuvent apparaître. Ceux-ci peuvent être liés aux contraintes externes de l'environnement au sein duquel le partenariat souhaite travailler; à des idées préconçues sur les différents partenaires potentiels; au manque de compétences dans le domaine de la constitution d'un partenariat et à l'existence d'une série de priorités organisationnelles différentes qui nuisent au soutien du projet de partenariat. Toutefois, travail et efforts permettent bien souvent de venir à bout de ces difficultés. Par ailleurs, l'engagement et la volonté de les aborder de front peuvent servir de catalyseurs et amener les partenaires à développer de nouvelles méthodes dynamiques de collaboration.

Vaincre les premiers obstacles

Irlande: Sonas DP Ireland Ltd.

Pour nous, les premières difficultés sont apparues au moment d'appliquer le modèle de partenariat – nous étions en effet tous égaux et avons donc tous notre mot à dire. Ce souci d'égalité a compliqué les choses, car en l'absence de direction claire, un courant sous-jacent est apparu, composé de partenaires cherchant à se positionner et à s'assurer des résultats individuels pendant les phases de préparation et de planification. Nous avons résolu ce problème en faisant appel à un facilitateur externe, qui nous a aidés à fixer une série d'objectifs et de procédures communs et consensuels. Un changement est également intervenu lorsque nous avons associé à une première réunion transnationale trois représentants, qui nous ont paru bien plus avancés que notre propre PDD. Nous avons également passé ensemble un certain temps, ce qui nous a aidés à mieux comprendre l'engagement et l'investissement de chaque partenaire, à créer le respect et à avoir la volonté de faire bouger les choses de retour chez nous. Cela a été l'élément catalyseur, qui a soudé l'ensemble du PDD, lui permettant de devenir un groupe plus déterminé et davantage orienté vers l'action. En prenant l'initiative, ce groupe a été un exemple pour les autres et a créé un sentiment d'urgence par rapport à la nécessité de fixer des objectifs et des calendriers communs. Suite à cela, les réunions du PDD ont été davantage ciblées et porteuses de cohésion, et tous les membres ont dès lors commencé à s'approprier véritablement leur rôle.

Royaume-Uni: JIVE (Intervention) PARTNERS

Les ONG avec lesquelles nous avons choisi de travailler étaient sans exception des organisations manquant cruellement de ressources et la phase de développement du PDD a ainsi été assombrie par la crainte que nos partenaires ne trouvent pas de cofinancement. Nous avons gaspillé un temps précieux à essayer en vain de les y aider. Pour soutenir les ONG, le chef de file a offert un soutien intensif concernant les problèmes financiers rencontrés. Un degré varié d'intervention leur a donné le temps nécessaire pour acquérir une nouvelle image dans leur région afin d'attirer des fonds. Ces efforts ont permis à deux ONG de trouver des capitaux, mais pour la dernière, le problème du financement n'a pas été résolu. Le problème de l'insécurité financière de toutes les ONG partenaires s'est posé de manière constante pendant toute la durée du projet, au point de nuire en partie à son potentiel et à ses activités.

Partenariats transnationaux

La coopération transnationale faisant partie intégrante du futur programme de travail de tout PDD, il est recommandé de s'atteler le plus rapidement possible à l'identification des partenaires transnationaux et de développer ensuite en tandem des propositions détaillées. Pour en savoir plus sur la transnationalité, nous vous conseillons la lecture du «Guide de la transnationalité».

Guide de la transnationalité EQUAL (2004-2008):

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm



5. Démarrage: planifier le partenariat

Se mettre d'accord sur les «règles d'engagement»

Définir des principes clés régissant les modalités de la coopération et veiller à ce qu'ils soient clairement communiqués à l'ensemble des partenaires. L'élaboration conjointe de «règles d'engagement» contribue à «instaurer le respect et la confiance entre les partenaires».

Développer les règles de base du partenariat in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, Londres <http://www.partnershipbrokers.net>

Adopter une vision commune

Pour que les partenaires parviennent à s'approprier le partenariat, il est important qu'ils arrivent à un consensus sur ce que le partenariat représente et sur son objectif central. Méthodes et objectifs doivent donc être clarifiés, en définissant avec précision les ambitions des partenaires et les moyens de les atteindre.

Adopter une vision commune

Irlande: Equal at Work – Le Pacte pour l'emploi de Dublin

Dès que la décision a été prise de mettre sur pied un partenariat pour réaliser les objectifs identifiés au titre d' EQUAL, une série d'ateliers ont été organisés en vue de déterminer les objectifs et la mission du partenariat. Un membre clé du personnel, associé dès le début du processus et bénéficiant de la confiance de chacun des partenaires, a joué le rôle de modérateur pour ces ateliers. Le premier principe stipule que toutes les décisions seront consensuelles et qu'elles seront applicables à chaque cas particulier. Les partenaires ont ensuite fixé la mission du partenariat, en affinant et en définissant les objectifs clés que les partenaires souhaitaient poursuivre. Pendant ce processus, le facilitateur a reçu l'instruction de veiller à ce que le résultat soit évalué «sous différents angles», et qu'il s'agisse bien d'une formule gagnant-gagnant, c'est-à-dire que chaque partenaire ait quelque chose à gagner à titre individuel, et que la somme des avantages dépasse l'avantage individuel immédiat. Ainsi, la formule développée à partir d'une douzaine d'objectifs est devenue l'objectif global, «Créer un marché du travail accessible grâce à des pratiques ouvertes en matière de ressources humaines», qui décrit clairement et de manière pratique l'ensemble des «sous-objectifs».

CONSEIL: Veillez à ce que ce soit bien le groupe, et non pas une personne, qui porte votre vision, et assurez-vous que cette vision soit réaliste!

Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD. Commission européenne

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Analyse de problème, Analyse d'objectifs & Analyse de stratégie des orientations GCP de la Commission européenne: http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Vision des partenariats in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, Londres <http://www.partnershipbrokers.net>

Veiller à ce que tout le monde ait bien rejoint le partenariat

À ce stade, il se peut qu'on s'aperçoive que le partenariat n'inclut pas tous les partenaires nécessaires pour mener à bien le projet. Il est donc conseillé de réexaminer l'analyse des intervenants.

Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD. Commission européenne:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Analyse des intervenants in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, Londres <http://www.partnershipbrokers.net>

Analyse des intervenants dans les orientations GCP de la Commission européenne:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Évaluation du développement socio-économique: consultation des intervenants:

http://www.evaled.info/frame_techniques_partI_2.asp



Distribuer les rôles et les responsabilités

Avant que les partenaires ne puissent se mettre d'accord sur une structure appropriée, il convient de déterminer quels sont les rôles clés nécessaires, et de se mettre d'accord sur le ou les partenaire(s) qui les assumeront. Cette décision repose généralement sur une analyse des capacités, des compétences, des qualités, des ressources et de la motivation. Il est essentiel de veiller à bien définir les rôles et à faire en sorte qu'ils soient bien compris au sein du partenariat.

Décider qui fait quoi

France: De la précarité à l'emploi durable

Ce PDD réunit trois centres de formation axés sur la formation professionnelle, l'insertion professionnelle et l'alphabétisation (AGORA, IBEP et AFA Le Goëlo), ainsi qu'un réseau d'agences de travail intérimaire (ADIA) et un réseau de foyers de jeunes travailleurs (URFJT). «**Qui fait quoi?**» a été d'emblée une question essentielle. Il a finalement été convenu de mettre en place une structure intégrant les forces de chaque partenaire.

AGORA (l'organisation pilote pour l'initiative EQUAL): choisit les initiatives clés et coordonne l'expérimentation, crée des liens entre chaque membre du partenariat (au niveau national et transnational) et soutient les différents groupes d'initiative.

Le comité d'orientation: inclut des représentants des bailleurs de fonds de l'initiative et les directeurs des organismes de formation. Il se réunit une fois par an.

Le comité de pilotage: inclut neuf membres, représentants officiels de chaque partenaire. Il se réunit au moins quatre fois par an et décide de l'évolution future de l'initiative.

Le groupe de projet: ses membres sont issus du groupe des personnes de ressource de l'initiative. Il assure la liaison entre le comité de pilotage et le groupe de formation des enseignants.

Le Groupe de formation/d'enseignement: constitué de sept formateurs différents de l'AGORA, de l'IBEP, de l'AFA, du Goëlo et d'un membre du département des ressources humaines d'ADIA.

CONSEIL: Définissez clairement et soigneusement qui assumera quel rôle et pourquoi!

Personnel

Il convient de s'assurer que le partenariat puisse compter sur un personnel suffisant et approprié. Ensuite, pour pérenniser l'initiative et éviter les changements de personnel, il faudra absolument veiller à recruter et à associer à un stade précoce les «bonnes personnes», en accordant toute l'attention nécessaire à la taille

des équipes, à leur composition, et aux profils personnels. Il conviendra également de sélectionner des personnes sensibilisées à EQUAL et aux questions thématiques, et à rédiger des profils de poste clairs et concis.

CONSEIL: Veillez à recruter des personnes qui aiment travailler en équipe!

Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD. Commission européenne.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key_doc_fr.cfm

Calendrier d'activités des orientations GCP de la Commission européenne.

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Intégrer des systèmes de suivi

Il est important de mettre en place des procédures de suivi pendant la phase de lancement du partenariat. Le processus d'évaluation doit inclure des systèmes permettant de suivre l'évolution de la participation des partenaires, ainsi que des approches garantissant la prise en compte des personnes défavorisées sur le marché du travail à mesure que le partenariat développe son travail. Consultez également la fiche de synthèse 7 sur les rapports.

CONSEIL: Développez des structures de suivi faciles à utiliser!

Suivi des orientations GCP de la Commission européenne.

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Mettre en place un système d'évaluation

L'évaluation étant très étroitement liée au mainstreaming, il est indispensable de mettre en place des systèmes permettant d'évaluer régulièrement l'efficacité, l'efficacé et la pertinence des initiatives de partenariat. Ces systèmes d'évaluation doivent répondre aux besoins des partenaires, des personnes défavorisées sur le marché du travail, mais aussi des autorités de gestion et des structures nationales d'appui EQUAL.

L'évaluation ex itinere est essentielle pour déterminer quelles sont les approches efficaces et les approches inappropriées, et pour rectifier le tir, le cas échéant (voir également la fiche de synthèse 7 sur l'évaluation de l'apprentissage pendant la phase de développement et d'expérimentation). Il pourra être fait appel à des évaluateurs externes, mais il est impératif que la personne sélectionnée, quelle qu'elle soit, comprenne parfaitement le partenariat et ses objectifs. Les partenaires pourront également utiliser des systèmes d'évaluation interne, où les évaluateurs sont intégrés



dans le processus de partenariat. Dans les deux cas, les principaux acteurs du partenariat devront être parfaitement à même de réaliser l'évaluation. Des mandats rédigés avec soin, et un comité de sélection équilibré garantiront la transparence de la procédure de sélection pour les évaluateurs externes, tout en définissant clairement ce qu'on attend des éventuels évaluateurs internes. Un comité de pilotage, dont les participants doivent représenter un large éventail d'intérêts, devra être mis en place afin de garantir un suivi adéquat du travail de l'évaluateur. Une des principales tâches de ce comité de pilotage sera d'évaluer la qualité du travail d'évaluation, tant du point de vue des résultats que du processus (voir également l'annexe pour en savoir plus sur l'évaluation).

Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD. Commission européenne.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_fr.cfm

Évaluation du développement socio-économique:

Partie 2: Concevoir et réaliser l'évaluation.

http://www.evaled.info/frame_guide_part2.asp

Évaluation des orientations GCP de la Commission européenne. http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

CONSEIL: Consacrez du temps et des efforts à fixer des objectifs mesurables qui mettent clairement l'accent sur les avantages pour les participants et la société!

Utiliser un cadre général de planification

Un cadre global de planification, qui intègre les points clés identifiés ci-dessus, est également très utile au moment de mettre un partenariat sur les rails.

Comme le montrent les approches GROW et LOGFRAME, tous les cadres intégrés de planification abordent des questions similaires. Certains États membres fournissent un guide personnalisé, rédigé sur la base du Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD, préparé par la Commission. Ce guide peut être consulté sur le site Internet EQUAL de la Commission.



Cadre général de planification

Approche de cadre logique (ACL)

Italie: Dans la région du Piémont, SONAR DP a utilisé l'approche de cadre logique comme outil de planification et de gestion. Il s'agit d'une boîte à outils intégrée incluant:

Une phase d'**analyse** comprenant une:

- analyse des intervenants
- analyse des problèmes
- analyse des objectifs
- analyse stratégique

Une phase de **planification** incluant:

- l'élaboration de la logique d'intervention du partenariat
- l'identification des risques/hypothèses/pré-requis
- l'établissement des indicateurs et des sources de vérification des résultats à différents niveaux
- l'élaboration des plans de travail et des programmes de ressources

Une matrice (voir ci-dessous) représente de manière schématique toutes les étapes décrites ci-dessus.

L'évaluation peut ensuite être réalisée sur la base de l'évaluation des différents résultats dans le cadre de la logique d'intervention, à l'aide des indicateurs.

Cadre logique

	Objectifs	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Résultat global				
Objectif du projet				
Réalisations				
Activités				
			Prérequis	

L'approche GROW

Suède: Diversité dans le Västernorrland – Le PDD «Diversité dans le Västernorrland» a basé son développement sur une «structure GROWTH»: **G** – Goals (Objectifs) **R** – Realities (Réalités) **O** – Options (opportunités, idées, activités possibles) **W** – Who? What? When? (Qui? Quoi? Quand?)

OBJECTIFS: Discussion des objectifs généraux, des sous-objectifs, ainsi que des résultats et des effets escomptés à long et à court terme.

RÉALITÉ: Analyse des possibilités de changement. Aspects favorables aux idées EQUAL et aspects constituant des obstacles – dans certains cas, un même facteur pourra être à la fois positif et négatif pour EQUAL.

OPTIONS: Débat ouvert sur les méthodes envisageables pour réaliser les objectifs énumérés. Dans le cas du PDD du Västernorrland, le débat devait permettre d'aboutir à un accord pour étudier les obstacles et les décrire; développer, réunir et diffuser des connaissances pour fournir des bons exemples et des modèles de rôle; s'aider et se soutenir mutuellement, renforcer l'estime de soi; renforcer l'implication dans ses propres initiatives et dans celles des autres au sein du PDD et à l'extérieur de celui-ci, et encourager et organiser des réunions au sein du PDD et au-delà de celui-ci; rechercher la continuité pendant la période de l'initiative et après la fin de l'initiative; rechercher des ressources.

QUI? QUOI ? QUAND?: Répartir les rôles et les responsabilités; convenir des activités et du calendrier prévu pour celles-ci.

Guide de planification du partenariat EQUAL destiné aux facilitateurs de PDD. Commission européenne.

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Orientations GCP de la Commission européenne. http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf



6. Lancement: officialiser et construire un véritable partenariat

Forme du partenariat

Les PDD peuvent opter pour une structure officielle (entité légale, inscrite au registre du commerce) ou une structure plus informelle (réseau «souple») de partenariat. Une forme juridique dote les activités de partenariat d'un cadre précis et fournit au PDD une bonne base pour la mobilisation et la gestion des ressources. Une telle forme peut toutefois impliquer des frais administratifs et certains PDD lui reprocheront sans doute une structure trop bureaucratique. Une forme plus souple aide le partenariat à devenir un vrai réservoir d'idées. Moins rigide, il risque toutefois d'être moins pris au sérieux par les publics extérieurs. Les partenaires risquent également de le négliger lorsqu'ils doivent faire face à des priorités capitales au sein de leur propre organisation.

Créer une forme juridique

Irlande: Sonas DP Ireland Ltd.

Notre PDD a été confronté à ce problème de structure et a mis un certain temps à le résoudre. Trois possibilités se sont imposées à nous: (1) Un accord vague et informel. (2) Un partenariat juridique officiel (3) Un accord de société à garantie limitée. Nous avons examiné ces options et après d'intenses discussions, il est apparu clairement que nous devons créer une « entité » qui soit distincte des organisations partenaires, qui ait un statut officiel afin de pouvoir effectuer des opérations financières et en assumer la responsabilité, qui puisse partager équitablement la responsabilité juridique entre les organisations partenaires, mais qui n'inclurait que les membres du Partenariat de développement, qui dédommage les membres du PDD pour les mesures prises au nom de la société mère. Ces paramètres ont mis en évidence la nécessité de créer une société à garantie limitée (entreprise à but non lucratif ayant un statut de société). Après nous être mis d'accord sur cette forme juridique, nous avons dû aller « vendre » cette idée aux sociétés mères. Certaines d'entre elles ont eu un problème dans la mesure où leurs règles internes stipulaient que l'administrateur était la seule personne habilitée à être le directeur d'une autre société, et qu'il n'était pas dans leurs pratiques de nommer une personne assumant des fonctions moins élevées. Cependant, nous avons catégoriquement refusé qu'une personne qui ne soit pas membre régulier du PDD soit investie de compétences, fussent-elles symboliques. Nous pressentions en effet des problèmes dans le cas où nous devrions obtenir des signatures de personnes n'étant pas étroitement impliquées dans la direction du Partenariat de développement. Finalement, toutes les entreprises ont accepté la structure proposée, qui s'est avérée être un grand succès.

Structures de gestion du partenariat

Les groupes de pilotage, les comités de gestion, les organismes consultatifs, les groupes de travail, les comités de suivi, etc. sont utilisés pour promouvoir la participation des membres du partenariat aux différents niveaux de fonctionnement et aux différents niveaux de pouvoir.

Les partenariats doivent également faire le choix entre un système de gestion centralisé, assuré généralement par une des organisations partenaires agissant pour le compte du partenariat, et un système plus flexible et décentralisé, au sein duquel les différents partenaires se partagent les différentes tâches de gestion. La gestion centralisée permet de travailler de manière efficace, mais les partenariats risquent de trouver cette méthode trop traditionnelle, étant donné qu'elle ne reflète pas leur nature collaborative et transsectorielle. Pour un PDD, le choix de la structure de gestion dépendra essentiellement du contexte au sein duquel le partenariat travaille et de la nature des différents partenaires impliqués.

Créer une structure

Irlande: Equal at Work – Pacte pour l'emploi de Dublin

Pour ce grand partenariat de 48 partenaires, le défi a été de mettre en place des structures assurant d'une part une participation pratique maximale des partenaires, et d'autre part, un fonctionnement fluide du système de gestion du projet. Un comité de gestion de 12 membres, représentant l'ensemble des secteurs associés au partenariat de développement (autorités locales, partenaires sociaux, ONG, etc.), a été désigné. Le comité de gestion du partenariat de développement gère le directeur de projet et l'ensemble de l'initiative. En outre, chacun des quatre «sites» de l'initiative a également mis en place un comité de gestion, regroupant l'ensemble des acteurs actifs sur ce site particulier. Nous avons ainsi pu mettre en place un système de gestion à niveaux multiples, associant activement tous les partenaires au niveau qui les intéresse le plus. Ce système a relativement bien fonctionné. Le processus a été lent, par la force des choses, mais la participation d'un large éventail de partenaires à la planification et à la conception de l'initiative a facilité l'adhésion et l'engagement de tous.



Créer une structure (suite)

Autriche: RepaNet

RepaNet a décidé de ne pas créer une organisation dotée d'une forme juridique pour gérer le partenariat EQUAL. Il a préféré se concentrer sur la mise en place d'une structure claire de coopération incluant:

- Un groupe de pilotage: un membre de chaque organisation des partenaires sociaux, le ministère de l'environnement, un membre des cinq initiatives d'emploi participantes (responsable de l'essentiel du travail opérationnel), le représentant de l'intégration de la dimension de genre, l'organisation responsable des aspects financiers et l'organisme coordinateur.
- Un groupe de travail sur le «mainstreaming», composé du groupe de pilotage et de l'association autrichienne de gestion des déchets (dont toutes les municipalités autrichiennes sont membres).
- Un groupe de travail «réparation» chargé d'établir des normes.
- Un réseau «emploi et environnement» composé de cinq initiatives d'emploi et ouvert aux représentants d'autres initiatives d'emploi qui souhaitent échanger leurs expériences au sein du groupe.

CONSEIL: Mettez en place des structures précises dès le début!

Mise en place des procédures de prise de décisions

Un aspect essentiel du processus de lancement du partenariat est la mise en place de procédures décisionnelles équitables et participatives. Celles-ci sont généralement adoptées par l'ensemble des partenaires, d'un commun accord, sur la base du principe de la responsabilité collective. Ces procédures doivent être transparentes et bien comprises par le partenariat, et prévoir des méthodes assurant que les décisions prises soient de véritables décisions, de façon à éviter un faux consensus qui pourrait nuire à une bonne analyse des défis qui attendent le partenariat. Même si seules les décisions importantes exigent la consultation de tous les partenaires, les décisions relatives à la gestion quotidienne, prises par des représentants habilités, doivent être aisément accessibles à tous les membres du partenariat. Les partenariats doivent également réfléchir soigneusement à la façon d'associer au processus de prise de décisions les personnes défavorisées sur le marché du travail, par le biais d'organismes représentatifs ou de tout autre moyen.

CONSEIL: Veillez à mettre en place des procédures et des protocoles décisionnels clairs!

Assurer une prise de décision démocratique

Autriche: RepaNet

Au sein du partenariat, les décisions centrales sont prises par l'ensemble des partenaires. Le terme «décision centrale» a été défini lors de la première réunion de l'ensemble du groupe. Il a été convenu que toutes les décisions devraient être prises par consensus. S'il est impossible de parvenir à un consensus, un principe clé au sein de ce réseau, les règles suivantes seront d'application:

- Accord à la majorité qualifiée des 2/3 (10 des 14 partenaires).
- L'organisation responsable des aspects financiers, le représentant de l'intégration de la dimension de genre, le groupe de pilotage et la majorité simple des cinq initiatives d'emploi participantes ont un droit de veto sur les décisions prises à la majorité.
- Pour simplifier le processus décisionnel et diminuer le nombre de réunions, les partenaires peuvent voter sur la plate-forme Internet de RepaNet.
- Aucune règle n'est prévue pour l'exclusion d'un partenaire, mais il existe des règles sur la gestion des conflits (stratégies de médiation).
- Tout changement concernant les conditions du partenariat doit être décidé à l'unanimité.

Aspects financiers

Il existe une série d'options pour la gestion du financement et des procédures comptables, parmi lesquelles:

- Justification trimestrielle des dépenses assurée par les autorités de gestion EQUAL.
- Le coordinateur du PDD est responsable de la préparation de la recommandation budgétaire finale. Il procède également aux ajustements éventuellement nécessaires.
- Intervention d'une personne de contact de l'autorité de gestion ou de la SNA pour les questions relatives au budget et au cofinancement.
- Demande régulière d'informations orales et écrites sur la situation budgétaire.
- Formation comptable.
- Demandes trimestrielles avec révision de leur base par un aide-comptable avant le paiement.

CONSEIL: Veillez à mettre en place des dispositions financières claires et responsables!



Mise en place d'un solide réseau interne de communication et d'établissement de rapports («reporting»)

Au sein du partenariat, la clarté, notamment de la communication, est essentielle pendant la phase de lancement, puisque tous les partenaires doivent être informés des principaux enjeux. Cela implique un échange d'informations régulier, accessible et succinct entre les partenaires. Consultez également la fiche de synthèse 7 pour en savoir plus sur les méthodes de communication et de «reporting» utilisées pendant la phase de développement et d'expérimentation, qui, pour la plupart, ont été préparées pendant la phase de lancement.

Accords de partenariat

Obtenir l'engagement et l'implication des partenaires est un aspect important de la phase de lancement. Un accord est souvent le point de départ de toutes les activités conjointes futures. L'accord de partenariat de développement représente le consensus des partenaires et présente leur stratégie commune de manière structurée, concise et cohérente. Cet accord peut prendre la forme d'un contrat officiel ou d'un protocole d'accord ou d'un accord de coopération moins formel (également en fonction de la réglementation des États membres) mais quoi qu'il en soit, tous les APDD doivent contenir les éléments communs décrits à l'annexe de ce guide. Un contrat informel au départ pourra «s'officialiser» à mesure que le partenariat se développe et que les initiatives qu'il utilise exigent des contrats de niveau juridique.

CONSEIL: Utilisez votre Accord de partenariat comme point de référence pour l'évaluation des progrès et de la contribution des partenaires!

Accords de coopération transnationale (ACT)

L'ACT fait partie intégrante du PDD. Dans le «Guide de la transnationalité», vous trouverez un complément d'information sur cet aspect essentiel.

CONSEIL: Consultez le «Guide de la transnationalité (2004-2008)» pour en savoir plus sur la façon d'intégrer l'ACT dans le PDD

Guide EQUAL de la transnationalité (2004-2008):
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_fr.cfm

Confiance

La confiance repose sur le respect mutuel. Pour de nombreux partenariats, il s'agit là de l'aspect le plus essentiel du processus de constitution du partenariat. Il est donc capital de promouvoir les activités qui contribuent au renforcement du respect mutuel entre les partenaires par le biais de la coopération. Comme la confiance se construit généralement au fil du temps, au lieu de s'installer d'emblée au début du partenariat, il est important que les partenaires se comprennent bien les uns les autres et que les raisons de leur participation au partenariat soient connues. Chaque partenaire doit également veiller à la transparence de toutes ses activités en rapport avec le partenariat et faire preuve d'une réelle implication par rapport à celui-ci. Il convient également de ne pas perdre de vue que, s'il est possible d'établir des relations de confiance entre les individus associés à un partenariat, cela s'avère souvent bien plus difficile avec les organisations qu'ils représentent.

CONSEIL: Veillez à ce que les partenaires travaillent le plus ouvertement possible et avec un maximum de transparence pour établir le respect mutuel – un pré-requis essentiel à la confiance!

Parler un langage commun

Les partenariats EQUAL utilisent plusieurs niveaux de langue, parmi lesquels:

- Langue nationale du pays/de la région où est établi le partenariat
- Langues des différents secteurs/organisations – jargon utilisé par les institutions et secteurs spécifiques
- Terminologie EQUAL – différentes acceptions des termes «empowerment», «égalité des chances» et «innovation»
- Différences culturelles de langage
- Langue du partenariat et utilisation de termes chargés de valeur que chaque partenaire/représentant interprète de manière différente, par exemple confiance, égalité.

Les personnes travaillant au sein d'un partenariat doivent être sensibilisées à ces niveaux et veiller à s'exprimer et à communiquer clairement, de façon à ce que tous les partenaires puissent comprendre ce que recouvre un terme spécifique et éviter toute interprétation erronée d'un sens caché.

CONSEIL: Élaborez une langue commune en compilant votre propre glossaire de partenariat!



Direction

Une direction claire est essentielle pour les partenariats EQUAL, mais cela ne va pas sans soulever une série de questions concernant le style de direction et l'exercice de la direction, puisque les partenariats sont constitués sur une base de collaboration équitable. La direction d'un PDD dépend d'une série de facteurs, parmi lesquels les questions en rapport avec le contexte, le type de partenariat et sa taille, le thème EQUAL du projet, l'urgence des actions requises et la personnalité des personnes associées au développement du partenariat. Dans certains cas, les exigences d'EQUAL à l'échelon national influenceront la dynamique de direction au sein du partenariat. Ainsi, dans certains États membres, les PDD sont tenus de désigner un «partenaire chef de file», agissant en qualité d'organisme responsable pour le partenariat, tandis que d'autres pays encouragent la délégation et des accords plus flexibles. Idéalement, les partenariats incluront des personnes dotées de diverses compétences de direction, de façon à ce que les différents partenaires puissent relever conjointement les défis. Il faut également veiller à la transparence et à une définition claire des rôles de direction, afin que les attentes en matière de direction soient partagées et comprises par tous les partenaires, qui doivent également être conscients que ces attentes pourront évoluer au fil des ans.

CONSEIL: *Ne craignez pas le leadership – acceptez qu'il évolue au fil du temps et mettez en place des processus pour y associer tous les partenaires!*



7. Développement et expérimentation: utiliser les systèmes de communication, de préparation de rapports et d'évaluation

Communication

À ce stade, il convient de développer des stratégies pour l'échange d'informations à l'échelon interne entre partenaires, mais aussi au sein des organisations partenaires afin que les représentants des partenaires assurent l'adhésion de leur organisation au partenariat. Il s'agit là d'un élément clé pour promouvoir la transparence et l'établissement d'une relation de confiance entre les partenaires. La communication externe vers les intervenants et le grand public doit également être assurée pour promouvoir et intégrer dans les politiques et les pratiques le travail du partenariat. Il en va du maintien de l'engagement à un plus vaste niveau des intervenants/personnes défavorisées sur le marché du travail, et de leur participation et leur consultation.

Établir une bonne communication entre les partenaires

Portugal: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Notre système de communication a vu le jour grâce:

- À un membre du personnel du projet responsable de la diffusion de toutes les informations entre les partenaires.
- À des réunions régulières de partenaires (une fois par mois avec tous les partenaires; deux fois par mois avec le partenaire du groupe thématique).
- À la production de documents succincts sur les réunions des PDD, distribués ensuite aux partenaires.
- À la cartographie mensuelle des activités afin de clarifier les rôles des différents partenaires et leurs responsabilités.
- À l'échange d'informations sur chaque partenaire et sur leurs objectifs en dehors du projet EQUAL.
- Au bulletin d'information périodique sur le projet réunissant des contributions de tous les partenaires – celles-ci ne doivent pas se limiter au projet et à leurs responsabilités au sein de celui-ci; les partenaires doivent également y parler d'eux-mêmes.
- Aux réunions régulières d'évaluation interne.
- Aux séances de discussion sur la communication.
- À la création d'un environnement basé sur la confiance et l'amitié.

Quelques suggestions pour établir des stratégies de communication solides:

- Les «moyens» de communication (courrier électronique, bulletins d'information, etc.) doivent cibler des publics spécifiques (interne par opposition à externe) et servir des objectifs de communication spécifiques (information, motivation, lancement d'une consultation, recherche d'un accord, pilotage).
- Les messages peuvent être rédigés dans des styles différents (objectif, subjectif, administratif, informel, etc.).
- Il est préférable de préparer un plan de communication qui stipule qui informe qui, à l'aide de quel support, dans quel style, à quelle fréquence, et pourquoi.

Des recommandations spécifiques peuvent être formulées pour la:

Communication interne:

- Un éventail de moyens est proposé pour assurer un retour d'information au sein du partenariat: réunions régulières, téléconférences, courriers électroniques, plate-formes Internet, ateliers, bulletins d'information.
- Ce type de communication peut être facilité par la création d'une unité de communication au sein du partenariat, ou par la désignation d'un membre du personnel responsable de l'information.
- Utilisation des compétences et ressources complémentaires de différents partenaires dans le domaine de la communication.
- Encourager le développement de l'aptitude personnelle à communiquer.
- Ouverture et transparence – permettre aux partenaires d'exprimer ce qu'ils ressentent et de discuter des problèmes.

Communication externe:

- Production de bulletins d'information, de communiqués de presse, utilisation de plates-formes et de sites Internet, organisation de séminaires et de conférences et participation à ces événements.
- Établissement de relations avec les médias – travail en partenariat avec un quotidien local ou recrutement d'un journaliste chargé du suivi du travail.
- Affectation d'une personne qui sera chargée de faire connaître le travail du partenariat à l'extérieur, via des magazines/quotidiens spécialisés, etc.
- Création de liens et communication avec des structures officielles.
- Formation aux questions d'information.
- Mise en place de réseaux élargis.



Utilisation d'une plate-forme Internet

Autriche: RepaNet

RepaNet met en œuvre une approche structurée en matière de communication, basée sur une plate-forme Internet de gestion, de suivi des contributions, de vote et de rapports. Cette approche est considérée plus simple et plus économique en temps que l'organisation de réunions, bien qu'elle ne puisse s'y substituer entièrement. Les utilisateurs apprennent à travailler avec la plate-forme dans des ateliers, et il existe différents niveaux d'accès, en fonction des rôles et des responsabilités des partenaires. Cette plate-forme est considérée comme un outil de validation qui encourage la transparence en permettant aux membres d'améliorer leur participation et d'en assurer le suivi.

Portugal: Mudança de Maré

Ce PDD a conçu un système en ligne d'administration des documents (Sistema de Administração Documental /SAD) en vue de la gestion de l'information du partenariat, de la production de rapports et du développement de centres de documentation spécialisés dans les différents domaines d'activités des partenaires. Ce système peut être visualisé sur www.ajism.org/mm.

CONSEIL: Échangez et diffusez des informations sur l'évolution de toutes les activités clés!

Créer de plus vastes réseaux

Portugal: ConVidas (Plate-forme permanente pour la conciliation)

En vue de promouvoir la coopération en ligne entre institutions, diverses entités locales ont été invitées à participer à une plate-forme permanente pour la conciliation entre la vie professionnelle et familiale, conçue comme un réseau élargi représentatif de divers intérêts et approches. La plate-forme, qui se réunit sur une base trimestrielle, a pour objectif d'étudier, d'examiner, d'évaluer la situation dans la région de Covilhã dans le domaine de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que les interventions visant à résoudre les problèmes identifiés et d'assurer le suivi de l'intervention ConVidas. Trente-deux organisations participent à cette plate-forme. Elles incluent des représentants de: 5 partenaires officiels (Beira Serra – Association de développement local, Conseil municipal de Covilhã, le Business Nucleus, les syndicats conjoints de Castelo Branco et l'université de Beira Interior) ainsi que des représentants des autorités régionales de sécurité sociale, du centre d'emploi et du centre de soins de santé; de la coordination de l'enseignement; de l'association de parents – enseignement primaire et secondaire; des 10 conseils paroissiaux de la zone couverte par le projet; 2 entrepreneurs; 2 délégués syndicaux; 3 représentants des services de soutien aux familles (enfants, personnes âgées, personnes handicapées) et une entreprise de transports publics.

Créer de plus vastes réseaux (suite)

Irlande: Equal at Work, le Pacte pour l'emploi de Dublin

Le Partenariat Equal at Work est membre du groupe thématique national sur l'adaptabilité et a soumis une candidature conjointe avec la SNA au Centre national de partenariat (Processus consultatif: «Workplace of the Future»). Il participe également au groupe national de mainstreaming EQUAL et au Groupe de travail thématique à l'échelon européen.

Rapports officiels

La communication implique également l'établissement et la soumission de rapports officiels, tant au niveau interne, pour les partenaires, qu'au niveau externe, pour les autorités de gestion et les structures nationales d'appui (SNA) EQUAL. La plupart des PDD disposent de mécanismes poussés de reporting, parmi lesquels:

Reporting interne:

- Chaque partenaire fait régulièrement un rapport sur son rôle lors des réunions (mensuellement, bimensuellement ou trimestriellement), mais il faut également prévoir des rapports sur le fonctionnement du partenariat lui-même (voir également la fiche de synthèse 8 sur le maintien de l'engagement).
- Des rapports écrits, compilés et échangés lors des réunions (préparés par exemple par le coordinateur).
- Des rapports via l'accès aux plates-formes Internet.

Rapports aux autorités de gestion et aux SNA EQUAL:

- Les rapports externes sont bien entendu soumis aux exigences nationales.
- Au minimum, on prévoira des rapports annuels sur les activités des PDD (concernant leur plan de travail et les jalons, tels qu'ils ont été fixés dans l'accord de partenariat de développement (y compris sa partie transnationale).

CONSEIL: Utilisez les procédures de reporting pour examiner et revoir votre travail!



Préparation de rapports

Suède: Diversité dans le Västernorrland Rapports au sein du PDD

En vue d'obtenir des procédures efficaces de reporting auprès de nos sous-projets, nous avons décidé que des rapports écrits devaient être présentés avant les réunions du PDD. Ces rapports sont uniquement informatifs mais dans certains cas, une discussion sera nécessaire, s'il s'agit de résoudre des problèmes ou d'échanger des exemples de réussites. Ces rapports permettent le suivi de l'évolution globale de notre partenariat. La diffusion est décidée par le PDD. Plus le partenariat se développait, plus il fallait envoyer de rappels pour obtenir les rapports. Deux points permanents sont toujours à l'ordre du jour des réunions du PDD et concernent les rapports de nos groupes de travail nationaux et transnationaux. Ils incluent des questions relatives à ce qui s'est passé depuis le mois dernier, ce qui est prévu, qui y participe et les questions financières qui s'y rapportent.

Rapport aux autres

Le PDD soumet ses rapports au Conseil suédois du FSE tous les six mois. En ce qui concerne le travail transnational, un bref compte rendu est présenté au terme de chaque période de coordination de responsabilité. Le coordinateur compile de son côté un rapport annuel sur les activités du PDD. Il est important de prévoir le retour d'information à la direction des organisations partenaires, mais aussi de permettre une large diffusion aux autres parties intéressées. La plupart des rapports publiés par le PDD sont préparés par le coordinateur et sont complétés et approuvés par les membres du PDD avant d'être distribués.

Utiliser les systèmes d'évaluation formative (ou apprenante)

L'évaluation formative vise à consolider ou à améliorer une intervention en examinant la qualité de sa mise en œuvre, le contexte organisationnel, le personnel, les structures et les procédures. En tant qu'approche d'évaluation orientée vers le changement, elle convient tout particulièrement à l'évaluation ex itinere des éventuels écarts/différences entre la direction escomptée et les résultats du programme et la réalité. Elle permet également d'analyser les forces et les faiblesses, de mettre à jour les obstacles, barrières ou opportunités inattendues et de mieux comprendre comment améliorer la mise en œuvre de l'intervention.

Dans le cadre de l'évaluation formative, l'évaluateur recueille et analyse les données relatives au cycle de vie du programme et assure en temps utile le retour d'information des résultats de l'évaluation aux acteurs du partenariat. Le retour d'information permettra de documenter le processus de prise de décision et l'action. Ce travail d'évaluation s'appuie sur une analyse de la logique d'intervention (voir fiche 5 pour en savoir plus sur la logique d'intervention dans le cadre logique), des résultats et de l'impact.

Les évaluateurs qui réalisent une évaluation formative posent un grand nombre de questions différentes, et utilisent un large éventail de méthodes pour les aborder. Il s'agit habituellement de questions

ouvertes et prospectives, qui visent à faire apparaître les processus qui façonnent l'intervention, à identifier les changements par rapport au projet d'origine, et le pourquoi de ces changements, ou à évaluer des facteurs organisationnels non techniques, comme le «niveau d'adhésion» des praticiens associés au projet par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés. Dans ce type d'évaluation formative, les questions portent également sur le lien entre les apports et les résultats. L'évaluation pourra donc inclure la formulation et l'évaluation de mesures de résultats précoces ou à court terme. Ces mesures s'inscrivent souvent dans un processus, et servent de marqueurs à mi-parcours de résultats à long terme plus tangibles.

Voir également la fiche 5 sur la mise en place de systèmes d'évaluation.

Évaluation du développement socio-économique:

Évaluation formative

http://www.evaled.info/frame_techniques_partI_5.asp

Procédure d'évaluation

Irlande: Sonas DP Ireland Ltd.

Repose sur un audit social sous la forme d'un processus continu associant tous les intervenants (clients, communautés, bailleurs de fonds). Il s'agit d'un système inclusif et idéaliste, mais qui prend énormément de temps. Il inclut les étapes suivantes: identification des buts et des objectifs; mise au point d'indicateurs clés de performance; utilisation d'un questionnaire et retour d'information à l'équipe chargée de l'audit social. Aux yeux du PDD, c'est le développement d'indicateurs clés de performance qui a été le plus utile.

France: De la précarité à l'emploi durable

Même s'il est fort semblable au processus utilisé par Sonas (Irlande), il met davantage l'accent sur le retour d'informations aux bailleurs de fonds. Il fait appel à un comité d'expérimentation; évalue l'évolution du travail (conditionné par les agendas régionaux et politiques); dispose d'un comité des bailleurs de fonds qui évalue lui aussi le travail d'EQUAL, et d'un groupe opérationnel qui utilise des outils de formation et évalue l'impact sur les bénéficiaires.

Suède: Diversité dans le Västernorrland

Le PDD cofinance les travaux d'un étudiant de troisième cycle en sociologie à la Mid-Sweden University, qui a été chargé de suivre le travail du partenariat sur une période de trois ans. Le PDD peut commenter le plan de recherche (qui couvre une période plus longue qu'EQUAL). Le département de recherche et d'éducation de l'association des autorités locales apporte son expertise dans le domaine de la méthodologie quantitative au service de l'évaluation. Certaines sous-initiatives ont associé leur propre évaluateur à leurs activités. Un travail d'évaluation est également réalisé par le biais du conseil suédois du FSE. La structure de réunion du PDD fait office de processus permanent d'autoévaluation du travail quotidien.



8. Développement et expérimentation: maintenir l'implication et la participation

Maintenir l'implication et la participation

Pendant la phase de développement et d'expérimentation, il est essentiel de s'assurer que les partenaires se sentent impliqués et engagés vis-à-vis du partenariat. La collaboration fait habituellement naître un sentiment d'appropriation et un sentiment d'identité avec le partenariat. Ces deux notions sont étroitement liées à celle de la responsabilité. Les difficultés qui peuvent apparaître à ce stade sont les déséquilibres de force et l'impression que tel ou tel partenaire domine les autres, en raison de ses ressources ou de l'influence qu'il exerce; les conflits de loyauté chez les représentants des partenaires, vis-à-vis du partenariat et de leur propre organisation; ainsi que des difficultés à critiquer ouvertement les résultats de tel ou tel partenaire. Un système solide de suivi et de reporting, relayé par des réunions régulières des partenaires en vue d'évaluer les progrès (voir également la section sur le reporting, à la fiche 7) peut s'avérer ici d'un précieux secours. Un «engagement à l'équité» – assurant que les partenaires et leurs contributions au partenariat sont évalués sur une base équitable, même si elles peuvent être perçues comme inégales de l'extérieur – est également très utile.

CONSEIL: La responsabilité doit être au cœur de votre partenariat. Veillez-y!

Ce qui a fonctionné

- Réunions régulières du PDD.
- Rotation des lieux de réunions grâce au travail en partenariat.
- Participation des coordinateurs nationaux des volets.
- Publicité partagée, bénéfique à l'appropriation.
- Visites aux partenaires – afin d'identifier leur plan de travail annuel et de passer en revue les aspects financiers. Certains partenaires ont rédigé des rapports complets sur leur ancien partenariat ainsi que des plans futurs.

Ce qui n'a pas fonctionné

- Déplacements.
- Au départ, certains partenaires appréhendaient de devoir accueillir des réunions, mais ils s'y sont rapidement habitués.
- Étant les membres du personnel les plus expérimentés, les coordinateurs des volets avaient beaucoup d'autres choses à faire.
- Difficulté à motiver le personnel à soumettre régulièrement des rapports, surtout lorsque les coordinateurs des volets étaient particulièrement occupés. Dans l'ensemble, les rapports ont toutefois été remis à temps.
- En raison du temps de consultation et de certains problèmes administratifs, les partenaires moins audacieux ont apporté peu de contributions, car ils attendaient la publicité de l'initiative.

Garantir l'engagement et la responsabilité

Irlande: EQUAL at work – Pacte pour l'emploi de Dublin

En ce qui concerne le développement de notre PDD, une faiblesse a été de ne pas évaluer l'engagement réel des partenaires à mesure de la progression de l'initiative. L'engagement a bien sûr été directement proportionnel au gain individuel quantifiable que les organisations partenaires ont pu identifier dans le processus/initiative. Cet engagement s'est traduit de différentes façons, par exemple dans le statut/l'ancienneté des représentants détachés par les organisations partenaires, la participation aux réunions, etc. L'initiative n'est pas parvenue à bien en assurer le suivi, sauf de manière informelle, et c'est donc le système d'évaluation formative qui a en quelque sorte pris le relais. Dans notre cas, nous avons dû rectifier le tir et prendre des mesures correctrices lorsqu'un partenaire se montrait de moins en moins impliqué. Ces mesures ont porté leurs fruits, mais auraient été bien plus efficaces si le problème avait été identifié à un stade plus précoce, et que des mesures avaient été prises à ce moment là.

Suggestion: Un outil de suivi/de traçage systématique pour contrôler le niveau d'engagement pourrait être développé et inclus dans la mission d'un évaluateur formatif, avec des stratégies pour les mesures correctives.

Royaume-Uni: JIVE (Intervention) PARTNERS

Réunions régulières: Les réunions du PDD au cours desquelles les partenaires font un rapport et sont informés des aspects plus généraux de l'initiative, par le rapport du comité de gestion, les réunions de travail en réseau, destinées au personnel de l'initiative, y compris les responsables des aspects financiers et administratifs. Initialement organisées une fois par semestre, elles permettent à l'ensemble du personnel de l'initiative de se réunir et de discuter des affaires courantes ou de s'informer d'autres aspects de l'initiative, dont ils ne sont pas directement responsables.

Publicité partagée: Partager le matériel de promotion et de publicité prévu dès le départ, incluant l'ensemble des partenaires et faisant en quelque sorte office d'identité d'entreprise. Inclut l'exposition d'affiches que tous les partenaires peuvent utiliser.



Méthodes permettant de maintenir l'engagement

- **Contacts réguliers continus**, permettant aux partenaires de se tenir informés en permanence par le biais de conférences, de séminaires, d'ateliers, de réunions, de discussions, de bilans/revues, de bulletins d'information, de courriers électroniques, d'appels téléphoniques et de visites.
- **Engagement pratique** grâce à l'accent mis sur la productivité et la mise en évidence de l'une ou l'autre forme précoce de résultats tangibles prometteurs.
- **Renforcement des buts et des objectifs** et utilisation de solides plans d'action.
- **Création d'une atmosphère ouverte**, avec des procédures claires et transparentes, et des liens avec les acteurs en dehors du partenariat concernés par l'action.
- **Une direction claire** qui promeut positivement le travail du partenariat et la participation au sein de celui-ci.
- **L'établissement de bonnes relations** par le biais d'activités informelles comme des soirées, des sorties, des visites, etc.
- **Le tutorat («mentoring»)**, consistant ici à soutenir et à encourager les partenaires qui hésitent à s'investir par manque de ressources/d'expérience.
- **Apprécier** tous les partenaires et leurs contributions sur une base équitable et à tout moment.

CONSEIL: Encouragez positivement l'engagement au sein du partenariat et récompensez cette attitude!

Obtenir l'adhésion institutionnelle

Pendant cette phase de construction du partenariat, il est de plus en plus nécessaire de s'assurer de l'engagement des organisations/institutions envers le partenariat, par opposition à l'engagement à titre individuel. Il est donc important que les personnes représentant les organisations dans le partenariat soient autorisées à agir et qu'elles s'expriment en leur nom, avec autorité. Ces mandats devront être vérifiés régulièrement. Lorsque les pouvoirs semblent limités, le partenariat doit trouver comment y remédier. Les méthodes permettant de garantir l'adhésion institutionnelle incluent:

- Une bonne connaissance des partenaires, en s'étant assuré de leur professionnalisme (plus facile dans un petit PDD).
- Des bilans réguliers en vue d'expliquer la nature et l'objectif du PDD et son travail.
- L'implication de différents membres de la direction d'une organisation partenaire – invitation de cadres dirigeants aux sémi-

naires et aux réunions. Ceux-ci pourront également être invités à présider des événements ou à y participer, et recevoir des mises à jour et des informations.

- Le recours à une personne capable de convaincre les organisations de participer activement.
- La diffusion de l'information sur le PDD dans divers bulletins d'information d'entreprise.
- L'organisation d'événements dans les locaux de différents partenaires.
- Des déjeuners ouverts pour diffuser le travail du PDD.
- L'envoi de rapports aux réunions exécutives des différentes institutions du PDD.

CONSEIL: Associez à votre travail le personnel dirigeant des organisations partenaires et informez-le!

Assurer le respect des engagements

S'assurer que les partenaires respectent leurs engagements

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Tous les 3 mois, nous dressons un tableau reprenant les activités de l'initiative prévues pour la période à venir, en y indiquant les responsabilités de chacun. À chaque réunion, nous contrôlons la progression du travail sur base du tableau. Tous les mois, nous préparons également un petit tableau des choses à faire, avec un aperçu des réalisations. Cette méthode semble avoir porté ses fruits puisqu'en fin de compte, tout le monde a été à la hauteur de son travail.

Il est important d'identifier des méthodes efficaces et positives en vue de garantir que les partenaires respectent les engagements pris en début de partenariat, et qu'ils contribuent équitablement à ses activités. Il s'agira donc entre autres:

- de fixer des objectifs;
- d'organiser régulièrement des réunions abordant tous les aspects du travail, au cours desquelles les partenaires rendent compte de leurs rôles. Ils réexaminent également les procès-verbaux, en y ajoutant des points d'action;
- de rappeler à tous les membres l'accord de partenariat et leurs obligations en vertu de celui-ci;
- de promouvoir la confiance.

CONSEIL: Assurez-vous que chaque partenaire soit sérieusement impliqué dans le partenariat!



Gestion des conflits

Au sein d'un partenariat, il est important de mettre en place des mécanismes de résolution des problèmes, afin que les partenaires puissent avoir recours à des procédures préétablies pour gérer les questions susceptibles de déboucher sur un conflit. Ces procédures devront promouvoir la transparence et l'ouverture, de façon à ce que les problèmes puissent être définis et examinés attentivement. Il convient également de ne pas perdre de vue qu'un conflit ou une crise au sein d'un PDD peut être une occasion d'apprendre et déboucher ainsi sur une amélioration des méthodes de travail.

Méthodes pour surmonter les obstacles

- Encourager le dialogue ouvert et communiquer pour détendre l'atmosphère
- Consacrer du temps à la résolution du problème
- Veiller à ce que le partenariat puisse compter sur un personnel suffisant et adéquatement formé
- Être conscient des problèmes pouvant survenir et être au courant des méthodes et solutions pour les aborder – un bon système de suivi pourra ici s'avérer utile
- S'appuyer sur un bon équilibre des partenaires et des structures de partenariat – taille, force, etc.
- Veiller à ce que tous les partenaires bénéficient d'une même visibilité au sein du partenariat
- Développer ses compétences de modérateur
- Utiliser si nécessaire un processus de médiation
- Adopter une approche flexible et ouverte sur le changement pour régénérer le partenariat après un conflit

CONSEIL: *Sensibilisez davantage les partenaires à la force du partenariat afin de les convaincre qu'il est préférable de collaborer que de travailler seul et que tous les partenaires du partenariat sont sur un pied d'égalité – même si ce n'est pas le cas «à l'extérieur»!*

Exploiter la diversité

Il s'agit ici d'accepter et d'utiliser un large éventail d'attitudes, de cultures et de méthodes de travail au sein du partenariat. Les différentes approches en matière d'innovation, d'expérimentation, de changement, de processus décisionnel et de responsabilité doivent être gérées soigneusement, en tenant compte des différents niveaux d'engagement et de disponibilité des partenaires, ainsi que des rythmes et des horaires de travail.

Exploiter la diversité

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Lors des réunions du PDD, tout est matière à discussion. Nous essayons également d'y créer un environnement au sein duquel chacun se sent apprécié et suffisamment à l'aise pour dire franchement ce qu'il pense. En outre, nous nous sommes appuyés sur nos «compétences sociales» pour:

- développer une bonne connaissance des différentes organisations partenaires, y compris leurs méthodes de travail et l'impact de celles-ci sur l'initiative;
- identifier les aspects positifs du travail de chaque partenaire et les «canaliser» au bénéfice de l'initiative;
- s'assurer de la participation et de l'implication de tous les partenaires à la réalisation de l'initiative;
- faire preuve de flexibilité.

CONSEIL: *Examinez les approches et les stéréotypes – la diversité du partenariat peut être une plus-value pour les différents partenaires!*

Capacité d'adaptation

Le changement produit inévitablement un impact sur les partenariats EQUAL. Il est donc important qu'ils soient organisés avec suffisamment de capacité d'adaptation pour s'y intégrer et s'y adapter à mesure que ces changements se produisent. Des changements peuvent se produire au niveau interne, suite à des mouvements de personnel, ou au niveau externe, puisque les partenariats sont soumis à des influences parfois très extérieures. Gérer le changement, c'est pouvoir se montrer créatif, tant au niveau des méthodologies que des outils, mais cela implique aussi d'intégrer différentes formes de développement des capacités au sein du partenariat et des organisations partenaires, de façon à ce que les institutions qu'ils représentent soient équipées pour supporter le changement.

CONSEIL: *Soyez ouvert au changement. Ne perdez pas de vue qu'il sera peut-être nécessaire de modifier et de revoir les objectifs et les méthodologies au moment de développer votre partenariat!*

Temps

Il est absolument fondamental d'évaluer le temps nécessaire à la mise en place et au développement d'un partenariat. À cet égard, il ne faudra pas commettre l'erreur de sous-estimer le temps consacré aux discussions et aux révisions, ainsi qu'à la prise de contact avec les partenaires et leurs représentants. Bien que les PDD doivent travailler sous une énorme pression, il est important qu'ils réservent du temps pour réfléchir attentivement aux approches et pour les tester. Il faut également tenir compte des calendriers des différents partenaires, et des éléments qui les conditionnent, afin que le partenariat puisse les intégrer d'une manière ou d'une autre. Nous songeons ici aux institutions publiques soumises au calendrier électoral, aux délais serrés dans le secteur privé et au temps que les ONG se réservent pour faire des rapports aux bailleurs de fonds.

CONSEIL: *Prenez votre temps – il est rarement trop tard!*



9. Mainstreaming et actions futures

Mainstreaming

Le mainstreaming doit être intégré d'emblée dans le travail du partenariat et ne doit pas être considéré comme une phase qui suit chronologiquement la phase de développement et d'expérimentation.

Intégrer d'emblée le mainstreaming

Préparation

Le processus de mainstreaming consiste à trouver comment renforcer, partager et reproduire les acquis en vue de réaliser un changement durable. Il implique donc l'identification et le développement de contacts et de liens avec des responsables politiques, ainsi qu'avec des organismes consultatifs et exécutifs, et ce dès la phase préparatoire du développement d'un partenariat. Développez précocement un calendrier de mainstreaming en identifiant les canaux et les institutions de mainstreaming appropriés, et en prenant contact avec elles.

Lancement

Les liens avec les responsables politiques et les organismes consultatifs et exécutifs doivent être renforcés pendant la phase de lancement. Utilisez un système d'accès structuré ou de dialogue, soutenu par l'engagement des autorités de gestion et des structures nationales d'appui EQUAL, afin d'impliquer ces institutions et réseaux.

Développement et expérimentation

À côté du travail avec les organisations de mainstreaming, les partenariats EQUAL ont un rôle clé à jouer en introduisant, par le biais des activités de partenariats, des changements au niveau des structures organisationnelles. Ce travail se fait au sein même des institutions, ainsi qu'entre celles-ci et avec l'extérieur, et vise à promouvoir des méthodes de travail plus efficaces et plus créatives, à développer les capacités des organisations impliquées dans le partenariat, et à les sensibiliser aux possibilités de réfléchir aux questions stratégiques avec d'autres secteurs. Faites le point sur les organisations partenaires et les parties prenantes en vue d'évaluer le degré d'apprentissage et d'acquis lié à leur participation au partenariat et quel a été l'impact le plus important produit par le partenariat.

Travailler avec les organisations de mainstreaming

Pour ce processus, une collaboration stratégique avec des organisations de mainstreaming comme des ministères, ou des organismes publics et privés, est essentielle. La mise en place d'un système d'accès structuré ou de dialogue, soutenu par l'engagement des autorités de gestion et des structures nationales d'appui EQUAL en vue d'impliquer ces institutions et réseaux, est importante à maints égards:

- influencer les cadres de politique, les programmes et les systèmes d'administration du secteur public; et assurer que l'objectif et le but du programme EQUAL soient intégrés dans la politique nationale;
- exploiter les ressources financières pour poursuivre le travail;
- aider des projets pilotes locaux réussis à s'intégrer dans une stratégie de mainstreaming.

Échanges au sein des organisations et entre celles-ci, et entre celles-ci et l'extérieur

En plus du travail avec les organismes de mainstreaming, les partenariats EQUAL ont un rôle clé à jouer dans le changement des structures organisationnelles par l'activité de partenariat. Ce travail se fait au sein même des institutions, ainsi qu'entre celles-ci et l'extérieur, et vise à promouvoir des méthodes de travail plus efficaces et plus créatives, à développer les capacités des organisations impliquées dans le partenariat, et à les sensibiliser aux possibilités de réfléchir aux questions stratégiques avec d'autres secteurs. Un volet essentiel de ce travail est de faire le point sur les organisations partenaires et les intervenants en vue d'évaluer le degré d'apprentissage et d'acquis lié à leur participation au partenariat et quel a été l'impact le plus important du partenariat.

CONSEIL: *Au sein de votre structure, identifiez des champions/défenseurs du mainstreaming, capables de sensibiliser les institutions au partenariat!*



Canaux de communication pour le mainstreaming

Un éventail de canaux de communication peuvent être utilisés pour intégrer et diffuser le travail des partenariats EQUAL (consulter également la fiche de synthèse 7 sur la communication). Parmi les possibilités, citons:

Au sein des PDD et entre eux-ci: programmes d'échange, réunions, ateliers, dialogue interne et liens entre représentants des partenaires et organisations.

Médias: presse spécialisée, presse locale et officielle, journaux, radio, télévision.

Internet: sites Internet, plates-formes Internet.

Organisations professionnelles: revues, brochures, publications, textes juridiques.

Liens académiques: universités, collèges, revues, bulletins d'information, conférences, séminaires.

Réseaux élargis: groupes thématiques nationaux, réseaux apprenants, conférences.

Conseil: Intégrez d'emblée le mainstreaming dans votre travail!

Action future

Disposer d'une stratégie de sortie/d'évolution

Les partenariats EQUAL doivent réfléchir, dès les premières phases de l'établissement d'un partenariat, à la façon de progresser. À cet égard, il est essentiel de développer des idées pour la poursuite du travail d'innovation, en vue de produire un changement réel et durable. Parmi les options possibles, citons:

- mettre en œuvre et diffuser une méthodologie de PDD dans toute la région, et à terme, à l'échelon européen,
- devenir un élément influent d'un réseau national ou régional durable,
- dissoudre le partenariat et le restructurer autour de tâches spécifiques en rapport avec le mainstreaming, de futures propositions EQUAL, etc.,
- veiller à la mise en œuvre des changements au sein des organisations partenaires,
- travailler avec des partenaires spécifiques sur des aspects particuliers du travail,
- développer un nouveau réseau qui aura tiré les leçons des difficultés rencontrées par l'actuel PDD et capable désormais d'établir des contacts plus fructueux,
- collaborer avec d'autres programmes et échanger des expériences dans un pays différent.

S'assurer de la pérennité des résultats pour les personnes défavorisées sur le marché du travail

Au terme du travail de partenariat, il est important de veiller à assurer la pérennité des résultats pour les personnes discriminées sur le marché du travail. Parmi les recommandations à formuler ici, citons:

- Continuité de la mise en œuvre stratégique avec le soutien des organisations gouvernementales et des partenaires sociaux dans toute la région.
- Stratégies de mainstreaming/pérennité à long terme, avec un suivi structuré de l'impact et des résultats et des mécanismes pour le réexamen des questions à la fin du partenariat, l'objectif étant d'en mesurer les effets.
- Accepter les changements au niveau des méthodologies de travail qui ont permis d'aboutir à des résultats positifs pour les personnes discriminées sur le marché du travail.

Préparer l'avenir

Irlande: EQUAL at work – Pacte pour l'emploi de Dublin

Le Partenariat Equal at Work avait déjà tenu des réunions internes axées sur l'éventuelle poursuite du travail commun. À ce jour, les partenaires ont ainsi identifié une série d'objectifs communs précis, ils ont aussi identifié de nouveaux partenaires et permis à d'anciens partenaires de poursuivre de leur côté. Nous considérons également notre partenariat comme un élément d'une infrastructure régionale de partenariat en constante évolution, qui se réunit facilement, se dissout, évolue dans différents contextes, etc. autour de questions en rapport avec le développement du marché du travail, et dont les valeurs clés s'articulent autour de l'égalité/l'inclusion/la progression. Des alliances et de nouveaux cercles de partenariat ont ainsi émergé du PDD Equal at Work. Ils se sont cristallisés autour des stratégies de mainstreaming et resteront actifs dans ce domaine, en dehors d'EQUAL. Nous songeons notamment au réseau Jobrotation mis en place à Dublin par le partenariat, le réseau des autorités locales de Dublin, les autorités de la santé, etc. à propos des questions de ressources humaines et du réseau des organisations du secteur communautaire et bénévole de la ville, qui développe actuellement une série d'actions de mainstreaming, indépendamment d'EQUAL.

CONSEIL: Essayez d'organiser la pérennité de l'initiative/du partenariat en associant précocement les bonnes personnes!



ANNEXE: informations et exemples supplémentaires

Cette annexe réunit une série de conseils et d'informations de la Commission relatifs à l'évaluation, aux accords de partenariat, à la propriété intellectuelle et au mainstreaming. Ces conseils sont donnés à titre de référence, étant donné que tous les États membres ont déjà intégré ces informations dans leurs lignes directrices nationales.

Évaluation

Éléments clés pour une évaluation efficace

1. Les compétences en matière d'évaluation doivent être intégrées à un stade précoce, car cela facilite la clarification des objectifs et de la logique d'intervention. Cela permet également de faciliter l'évaluation proprement dite et d'en améliorer l'efficacité. D'une manière générale, il est préférable, pour garantir l'indépendance de l'évaluation finale, d'utiliser différentes équipes ou ressources d'évaluation pour le travail d'évaluation ex itinere ainsi que pour l'évaluation finale.

2. Lorsqu'ils commencent leur travail, les évaluateurs doivent veiller à élaborer un plan d'évaluation faisable, et préciser comment les résultats de l'évaluation seront utilisés. Ils doivent également tenir compte du fait que l'évaluation est inutile si les résultats ne sont pas communiqués.

3. Dans la mesure du possible, les intervenants doivent être associés à l'évaluation à un stade précoce, de façon à inclure la structure de l'évaluation et son plan dans leurs priorités et leurs agendas. D'autre part, il pourra être nécessaire de se montrer sélectif au moment de déterminer les éléments qui influenceront en fin de compte l'agenda d'évaluation, afin d'éviter toute dispersion et tout agenda ingérable.

4. Une approche interactive – par le biais de réunions régulières des comités de pilotage – permet une sensibilisation parfaite aux choix qui doivent être faits en cours de route. Elle permet également d'assurer que les évaluateurs bénéficient d'un soutien suffisant, qu'ils accèdent aux informations et sont informés des éventuelles modifications du contexte.

5. Il ne faut pas surestimer non plus l'importance des questions d'évaluation dans la conception de celle-ci. Sinon, la tentation risque d'être grande de réunir de grandes quantités de données et de produire des indicateurs parfois très pointus sur le plan technologique, mais qui ne contribuent que très peu à la pratique ou à la politique. Il conviendra également de formuler les questions d'évaluation de façon à ce qu'on puisse y répondre. Même s'il s'agit là d'une question technique, il ne faut jamais perdre de vue la préoccupation centrale qu'est l'utilisation.

Le mandat d'évaluation mentionnera, au minimum, les aspects suivants

- Cadre réglementaire
- Portée de l'évaluation
- Principaux utilisateurs et principaux intervenants de l'étude
- Questions d'évaluation et de recherche, y compris la nécessité de définir des indicateurs appropriés
- Connaissances disponibles
- Principales méthodes ou techniques à utiliser
- Calendrier
- Budget indicatif
- Qualifications requises de l'équipe
- Structure de la proposition
- Règles de soumission et critères d'adjudication



Critères de qualité des évaluations

Critères de qualité des résultats:

- Réponse aux besoins définis dans le mandat
- Couverture et champ d'application pertinents
- Conception et méthodes défendables
- Fiabilité des données utilisées
- Analyse saine
- Résultats crédibles en rapport avec l'analyse et les données
- Conclusions impartiales ne montrant aucun parti pris, et mettant en évidence un jugement solide
- Rapports clairs, avec résumés exécutifs et données à l'appui en annexe

Critères de qualité de la procédure:

- Mandat bien rédigé
- Processus de sélection des offres fiable
- Réel dialogue et retour d'information tout au long du processus d'évaluation
- Existence de ressources d'information adéquates
- Qualité de la gestion et de la coordination assurées par l'équipe d'évaluation
- Diffusion efficace des rapports/résultats au comité de pilotage et aux responsables politiques/directeurs de programmes
- Diffusion efficace vers les intervenants

Pour plus d'informations, consulter: Évaluation du développement socio-économique: www.evaled.info

Éléments clés inclus dans tous les accords de partenariat

- Un diagnostic et une évaluation des **problèmes spécifiques** en rapport avec l'exclusion, la discrimination et l'inégalité sur le marché du travail auxquels le projet se propose de s'attaquer;
- Une **analyse des intervenants**; identifiant et examinant l'intérêt et les attentes des personnes, des groupes ou des organisations qui peuvent influencer ou être influencés par la solution qui est mise en œuvre et expérimentée, et une description des rôles des intervenants concernés dans le travail du partenariat de développement;
- Des **objectifs et une stratégie** pour les atteindre, reflétant les acquis de la première série de projets EQUAL et de toute autre action pertinente;
- Une description des **hypothèses**, risques et exigences en matière de capacité d'adaptation;
- Un **programme de travail** détaillé accompagné d'un **budget** réaliste, ventilé par activités/coûts à l'échelon national et transnational;
- Une identification claire du **rôle de chaque partenaire**, y compris les **dispositions relatives au pilotage et à la gestion** du partenariat, et à l'**administration du soutien financier**, de préférence sur la base d'un système adopté d'un commun accord;
- La méthodologie et le mécanisme d'**évaluation ex itinere** des activités et des réalisations, y compris une description des **indicateurs vérifiables** qui mettent en évidence comment les objectifs, les sorties et les résultats seront mesurés et évalués;
- La stratégie et le mécanisme pour la mise en œuvre d'une approche d'intégration **de la dimension de genre**;
- Une preuve de la viabilité financière: l'existence, le cas échéant, du **cofinancement nécessaire**;



- L'engagement du partenariat de développement, y compris de ses partenaires transnationaux, à:
 - collaborer aux activités de mainstreaming à l'échelon national et européen;
 - respecter le principe de transparence: accès public aux résultats obtenus (produits, instruments, méthodes, etc.).
 - développer les capacités et renforcer le pouvoir: le partenariat de développement a la capacité de mobiliser et d'habiliter différents acteurs à collaborer efficacement autour de leur stratégie commune. Une attention particulière sera accordée aux accords permettant d'assurer que tous les acteurs concernés – les autorités publiques, le service d'emploi public, les ONG, le monde des affaires (en particulier les petites et moyennes entreprises), et les partenaires sociaux par exemple – puissent être impliqués pendant la durée de vie du partenariat. Le partenariat de développement doit démontrer que tous les partenaires ont participé à part entière à la planification et à l'élaboration de l'accord de partenariat de développement.
 - apprendre au contact des autres, et coopérer au travail en réseau, à la diffusion et au mainstreaming des activités à l'échelon national et européen.

Il est également recommandé d'inclure des accords sur les procédures d'audit, les droits de propriété intellectuelle, l'utilisation des logos, les dettes, etc.

Source: Communication de la Commission établissant les lignes directrices du second tour de l'Initiative communautaire EQUAL. http://europa.eu.int/eurllex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf

Propriété intellectuelle

Le mainstreaming n'est possible que si les États membres, la CE et toutes les autres parties intéressées (organisations ou citoyens) ont accès aux produits EQUAL. L'existence de ces «droits d'accès» (y compris le droit d'utiliser et de diffuser les produits) doit être claire pour les partenariats de développement. Toutefois, l'exercice de ce droit d'accès peut entraîner une violation des droits de propriété intellectuelle des personnes ayant développé les produits. Par conséquent, pour éviter tout conflit à un stade ultérieur, il est préférable de régler cette question entre tous les partenaires pendant le lancement.

Tout gain ou bénéfice commercial découlant de l'exploitation des produits pendant la période de financement devra être soustrait du financement public (dû par l'État membre et l'UE). En ce qui concerne les produits exploités au terme de la période de financement (si la législation de l'État membre l'autorise), tout le savoir-faire développé pendant cette période de financement doit rester accessible à l'État membre, à la CE et à toutes les autres parties intéressées.

Deux méthodes permettant de régler cette question ont été proposées.

Une **première** possibilité consiste à prévoir des dispositions en vue d'un transfert des droits de propriété intellectuelle des PDD et de leurs partenaires aux autorités de gestion. Dans ce cas de figure, les bénéficiaires de ce transfert peuvent utiliser les produits dans leur propre intérêt (essentiellement via la diffusion et le mainstreaming).

Pour que ce transfert se fasse sans heurt, chaque partie ayant participé au développement des produits doit accepter ledit transfert.

Toutefois, si au terme d'EQUAL, les PDD ou leurs partenaires souhaitent exploiter leurs produits sur une base commerciale (pour autant que la législation des États membres le permette), les droits de propriété intellectuelle doivent pouvoir être retransférés vers les PDD ou les partenaires, à titre individuel, en vue de permettre leur réelle exploitation. À ce stade, il peut s'avérer assez compliqué d'obtenir l'accord de tous les partenaires au transfert ultérieur des droits de propriété intellectuelle.



La **seconde** possibilité est la suivante: les autorités de gestion et la Commission européenne conviendraient avec les PDD et les partenaires que les partenariats de développement ont le droit d'accès à tous les produits développés par les partenaires. Les États membres et la Commission auraient en outre le droit d'utiliser et de diffuser ces produits. En d'autres termes, le PDD octroierait une «licence» aux États membres et à la Commission européenne. Les PDD et leurs partenaires resteraient néanmoins les propriétaires de leurs droits de propriété intellectuelle, ce qui faciliterait leur exploitation commerciale des projets à l'expiration de la période de financement, pour autant que la législation de l'État membre en question l'autorise.

Comme l'accès, l'utilisation et la diffusion des résultats d'EQUAL peuvent déboucher sur une «violation» des droits de propriété intellectuelle des PDD et de leurs partenaires, il est recommandé de régler cette question en temps opportun avec les partenaires, par le biais d'un accord, et, de préférence, dès l'Accord de partenariat de développement (APDD). Il est clair qu'un tel accord devrait être examiné de manière détaillée conformément à la législation nationale par un avocat local.

Mainstreaming

Le mainstreaming – l'intégration et l'incorporation de nouvelles idées et approches dans les politiques et pratiques – est un défi. Il appartient à chaque partenariat de développement de fournir des arguments pour des alternatives effectives, efficaces et pertinentes d'administration des politiques d'emploi inclusives, transposables dans tous les États membres et applicables à grande échelle.

Pour dégager d'EQUAL un impact maximum, les résultats doivent être analysés pour:

- identifier les facteurs conduisant à des inégalités et à une discrimination, et suivre et analyser l'impact ou l'impact potentiel des partenariats de développement sur les priorités politiques et sur les différents motifs de discrimination et d'inégalité en rapport avec l'emploi
- identifier et évaluer les facteurs permettant d'aboutir à de bonnes pratiques
- assurer l'étalonnage des performances.

Ensuite, les activités ne doivent pas être limitées à la diffusion, qui n'est qu'une étape du processus de mainstreaming. À l'instar des expériences en laboratoire, les effets d'une expérience doivent être en rapport avec un contexte plus général (économique, politique, culturel ou organisationnel) pour être durables. Les résultats d'EQUAL doivent être intégrés dans l'approche systématique des autres politiques et programmes, mis en œuvre au niveau local, national et européen.

Les partenariats de développement devront participer aux activités de mainstreaming dans le cadre de leur programme de travail, y compris aux activités organisées par les autorités nationales de gestion (c'est-à-dire via leurs réseaux thématiques). En outre, des financements complémentaires sont disponibles au titre d'EQUAL pour des activités de mainstreaming. Ces fonds supplémentaires pourront être utilisés pour:

a) Intégrer les innovations d'EQUAL (action 3) issues du premier ou du deuxième cycle. Les demandes peuvent être soumises aux autorités de gestion par les PDD, à titre individuel, en groupe ou par un consortium ad-hoc de partenaires, multiplicateurs et experts de PDD.

b) Les autorités de gestion peuvent également financer des activités de mainstreaming supplémentaires (action 3) comme la préparation de guides, de bonnes pratiques et autres outils, par les partenariats de développement dans le cadre de leur collaboration au sein des groupes thématiques européens.

Source: Communication de la Commission établissant les lignes directrices du second tour de l'Initiative communautaire EQUAL. http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf

Commission européenne

Guide EQUAL du partenariat de développement – Acquis de l'expérience des partenariats EQUAL

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2005 — 42 p. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-79-00136-1

VENTE ET ABONNEMENTS

Les publications payantes éditées par l'Office des publications sont disponibles auprès de ses bureaux de vente répartis partout dans le monde. Passez commande auprès d'un de ces bureaux, dont vous pouvez vous procurer la liste:

- en consultant le site internet de l'Office (<http://publications.eu.int>),
- en la demandant par télécopie au (352) 29 29-42758.



Office des publications

Publications.eu.int

ISBN 92-79-00136-1



9 789279 100136 9